

Идентифициране, приоритизиране и извършване на подобрения чрез модела CAF



Проучване на вдъхновяващи практики, въведени в 20 организации от публичния сектор в цяла Европа, и на методологиите за приоритизиране.

Патрик Стаес, Ник Тийс, Дорина Клесенс

При италианското председателство на Съвета на ЕС през втория семестър на 2014 г. акцентът беше върху въздействието от използването на Общата рамка за оценка (CAF) в организациите от публичния сектор, по-конкретно сектора на образованието. Един от най-забележителните изводи от изследването, направено от Европейския институт по публична администрация (EIPA) по искане на италианското председателство,¹ е наблюдаваното увеличаване на точките за всички осем подкритерии за резултати на модела CAF след всяко прилагане на CAF в дванадесет случая.

Настоящото изследване надгражда констатациите на италианското, като разширява обхвата на организациите в целия обществен сектор и описва с повече подробности различните добри практики, внедрени в двайсет (20) организации от тринадесет различни страни. Тъй като моделът CAF стимулира холистичния подход на Цялостното управление на качеството за подобряване на изпълнението в организациите от публичния сектор, въз основа на цикъла „планирай-направи-провери-действай“ (PDCA) за непрекъснато усъвършенстване, то взаимовръзката между критериите от благоприятстващите фактори и от резултатите е от съществено значение. За да се разберат възможните посоки на въздействие не е достатъчен само теоретичен поглед. Необходими са и примери за конкретни успехи, основани на доказателства, които са описани от самите притежатели на процеса, посочващи какви усилия са положили те за подобряване на изпълнението. Благодарение на ангажираността на всички наши европейски национални CAF кореспонденти, словашкото председателство и Европейският CAF ресурсен център към EIPA се сдобиха с 43 примера и имаха трудната задача да подберат двадесет от тях. Избраните организации се смятат за вдъхновяващи и иновативни, и разглеждат теми от стратегическия документ² (юли 2016 - юли 2019) на Европейската мрежа на публичната администрация (EUPAN) и постоянната програма на различните председателства през следващите 3 години³.

ЧАСТ 1: 20 действия за подобрене, водещи до по-добро изпълнение в резултат на модела CAF

В изследването задълбочено са представени 20-те примера по държави. Всеки път, след кратко представяне на организацията, започва описание на казуса и на подобрените резултати на организацията, защото това са окончателните критерии за успех на усилията за подобряване. В глава 2 авторите разглеждат приложеното подобрене от проекта/проектите за промяна след CAF самооценка, довела до споменатите резултати. Накрая те обясняват как са направили стратегическия си избор за предприетите действия, понякога въз основа на европейска или национална методология за приоритизиране, а друг път въз основа на собствен подход.

¹ „CAF в образователния сектор. Успешни примери за подобряване на изпълнението“, 2014 г., италианско председателство на Съвета на ЕС. http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20Education%20Research%20Report_20150601.pdf

² EUPAN Strategy Paper (July 2016-July 2019) http://www.eupan.eu/files/repository/20160801161004_First_EUPAN_Strategy_Paper.pdf

³ Добро управление, иновации в ЧР и организационно развитие, иновации и предоставяне на услуги, и почти всички теми от всяка област се разглеждат в модела CAF, който предоставя подходящи оперативни подходи на организационно равнище.

За целите на настоящото обобщено изложение примерите са групирани в клъстери съгласно съответните области на обществено управление.

Клъстер 1: Ефективност на участието на заинтересованите страни

Потребностите от образование и насоки на италианския институт за средно образование „Галилей-Артилио“, Виареджо, Италия

Събирането на информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и съответната информация за управлението, е в основата на успеха, постигнат от този образователен институт. 20% увеличение на новопостъпилите ученици, 40% увеличение на посещаемостта на семинари за задълбочени проучвания и 20% увеличение на добрите отзиви от компании, където учениците са стажували. Това показва, че предприетите основни стратегически инициативи са успешни. Най-важни са проучванията за бъдещата реализация на пазара на труда на завършилите училището, избора им на университет, организацията на семинари и следдипломни научни курсове.

Подобрено участие на заинтересованите страни в планирането на работата и приоритетите на специализирания омбудсман за потребителите. Омбудсман за защита правата на потребителите, Норвегия

Организацията въвежда по-систематичен подход за получаване на важна информация от заинтересованите страни при планирането на приоритетите си за предстоящата година. Тя провежда серия от срещи със съответните заинтересовани страни на етапа на разработване на плана за действие. Някои от тях са избрани и поканени да направят презентации пред организацията. В предговора на плана за действие на организацията за 2016 г. се подчертава увеличената роля на нейните заинтересовани страни.

Клъстер 2: Управление на човешки ресурси

Управление на ЧР в окръг Горна Бавария, Германия

При внедреното управление на ЧР в окръга, служителят се разглежда като основата за успеха. Най-важните компоненти, които се въвеждат, са: стандартизирана система за обратна връзка от служителите към изпълнителния персонал с цел подобряване на управленските им умения; учебна програма за изпълнителния персонал и средното ръководство; въвеждане на оперативна система за управление на здравето в администрацията на окръга и външна оценка на организацията и на ключови процеси в отдел „ЧР“.

Иновативно управление на човешки ресурси в община Лисабон, Португалия

Използвайки модела САФ като насока, тази община успява да зададе ясна визия на отговорностите, свързани с човешките ресурси, и да изгради функциите си за човешки ресурси чрез създаване на екипи за обучение, които работят с ръководния персонал, като насърчават доброволно и краткосрочно участие в проекти, синхронизират организационните и индивидуалните компетенции със съответните планове за развитие, и създават общност за учене по отношение на управлението на изпълнението. Нивата на участие на служителите в обучението нараства с 21%, обучени са над 126 служители (250 учебни часа) по теми като функция на човешки ресурси и вътрешни връзки с клиенти.

Клъстер 3: Изпълнение и стратегическо управление

Последствия от прилагането на управление на изпълнението в цялата федерална администрация за САФ резултатите в ГД III на федералното канцлерство, Австрия

Всеобхватното въвеждане на управление на изпълнението във федералната администрация през 2013 г. оказва голямо въздействие върху САФ резултатите по отношение на лидерството и стратегическото управление в ГД III на федералното канцлерство. С въвеждането на новата система за управление на изпълнението, федералното канцлерство разработва своя мисия, цели за последствие/въздействие, мерки и индикатори на всички нива, както и система за оценка.

Стратегическо планиране във фламандското Министерство на земеделието и рибарството, Белгия

Резултатът от действията по модела САФ във фламандското Министерство на земеделието и рибарството може да се обобщи като необходимостта от едно цялостно „стратегическо упражнение“. Като подготовка за упражнението се извършиха няколко SWOT анализа с вътрешни и външни заинтересовани страни, които очертаха тенденциите. Един двудневен стратегически семинар с представители на ръководството и ключови лица доведе до нова стратегическа рамка с формулирана мисия, визия, стратегия и ценности за новата организация. Вътре в тази стратегическа рамка допълнително се разработват няколко ключови елементи като например стратегия за ЧР, почтеност, многообразие, благополучие и комуникация. Формулират се и се следват оперативни планове.

Клъстер 4: Цялостно управление на качеството, основано на модела САФ

Анализ на заинтересованите страни в Администрацията за управление на земите и геоинформатика (HVBG) на провинция Хесен, Германия

HVBG е в процес на редуциране на разходите за персонал и инфраструктура. Администрацията е съсредоточена върху основните си задължения и предлага добри продукти и услуги на основните си клиенти. Тя подобрява процесите и технологиите с цел намаляване на времето за обработка/разглеждане, което пък съкращава разходите за тази обработка или намалява броя на жалбите относно продуктите/услугите. В същото време HVBG инвестира в развитието на персонала и технологиите. Всичко това е постигнато чрез прилагане на стратегическо управление, включително споразумения с политически лидери (2010 г., 2011-2016 г. и 2017-2022 г.), партньорства с подходящи организации / основни клиенти, програми за развитие на лидерските умения за ръководния персонал в цялата йерархия, дейности/програми за развитие на персонала, структура за екипна работа във всяко звено на организацията и управление на процеси, знания и проекти след 2009 г.

Вдъхновено от САФ лидерство в общината във Виена, Австрия

Моделът САФ показва, че е полезен инструмент, който позволява на ръководния персонал бързо и успешно да поеме новите си задължения и да оптимизира дадена организация еволюционно. Новото управление в този случай оптимизира ценностите, стратегиите, структурите, процесите и материалната база за хората, а също и други управленски активи. То трансформира предишното авторитарно еднолично лидерство в лидерски екип с множество компетенции, като се въвеждат координатори по сектори, ръководни отдели и децентрализирани административни звена. Извършва се цялостно прекрояване на организационната структура и процедурите, като се следват принципите на модерното лидерство и ангажирането на персонала и заинтересованите страни. Целите съгласно

новата култура на лидерство са например: увеличаване на доверието, насърчаване на позитивна култура на грешка и жалба, развитие на принципите на управление, прилагане на мисия за лидерство и разработване на образователна стратегия за висшите кадри.

Ръка за ръка с данъкоплатците по пътя към усъвършенстването в администрацията по приходите в Бенидорм, Испания

Благодарение на различни дейности за подобряване, приходната администрация реализира забележителен ръст на броя на данъчните споразумения и изплатените суми в резултат на обратно начисляване, събраните данъци в периода на доброволно и принудително плащане, икономическа прозрачност, междуведомствена координация, удовлетвореност на гражданите и служителите, достъпност до сградите и участие на партньорите. Намалява броят на подадените жалби, средният период за плащане, нивото на задлъжнялост и размерът на местния дълг. Създават се две професионални социални общности, опростени процеси, всички процедури стават достъпни по електронен път и се въвеждат нови системи за електронно плащане. Администрацията въвежда и система за обмен на информация чрез редовни прегледи и срещи, план за обучение и постепенно упълномощаване и специализация на определени служители, Харта на услугите за гражданите и развита система за управление на плащанията, както и публично-частни споразумения.

Клъстер 5: Непрекъснато усъвършенстване, ориентирано към клиентите и хората

Непрекъснато усъвършенстване на Министерство на финансите, Естония

През последните години се забелязва съществено подобрение на резултатите, свързани с критерий 6 (граждани/потребители) и ключовите резултати от изпълнението (критерий 9), но резултатите, свързани с хората в критерий 7 отбелязват скромнен ръст. Подобрява се разбирането за потребностите на гражданите/клиентите и партньорите, което води до повече и по-добри е-услуги за клиентите. Сформират се нови агенции: Центърът за информационни технологии към Министерство на финансите има задача да предлага съдействие в областта на информационните и комуникационни технологии (ИКТ), а Държавният център за споделени услуги консолидира всички спомагателни услуги. Някои промени в бюджетния процес и ефективното използване на ресурси по линия на Структурните фондове на ЕС също водят до усъвършенстване на услугите и до подобрена система за управление. Извършват се постоянни промени в управлението на хора след разработването на документ за политиката по отношение на персонала, подобрява се достъпността на информацията, системата на формиране на трудовите възнаграждения става по-разбираема и се въвеждат основни промени в системата на интервюиране за оценяване на служителите съгласно модела за компетенции.

Иновация на процесите с оглед подобряване на клиентската удовлетвореност в Automobile Club d'Italia, Савона, Италия

Териториалното звено в Савона постига забележителни резултати по отношение на удовлетвореността на потребителите на услугите (от 40% на 70% в момента), удовлетвореността на хората (от 50% на 90% в момента) и намаляване на времето за чакане от гражданите (от средно 20 минути на средно 5 минути). Това става възможно благодарение на подобряване на процесите при обслужване на гише, като междувременно се разработва една последователна и структурирана система за проследяване на жалбите с цел проверка докъде са стигнали действията за подобрение. Основната област на подобрение, очертана при самооценката по CAF, е управление на най-натоварените работни часове при обслужването на гише (фронт офиса).

Клъстер 6: Участие на персонала

Система за инициативи в държавното училище-интернат в Лиминка, Финландия

Персоналът на училището-интернат активно участва в разработването на дейности чрез подновената работа за представяне на инициативи. Броят на инициативите, предложени от персонала, нараства от 16 през 2010 г. до 84 през 2014 г. Инициативите са добър инструмент за увеличаване на сигурността и за споделяне на отговорността в натоварените ежедневни задачи на организацията. Ръководството улеснява представянето на инициативи във възможно най-голяма степен. Хората внасят инициативите директно в електронната система за управление и оперативни процеси на организацията „МАР“. Ако някой има желание, може да помоли ръководството да впише само инициативите в системата посредством личен контакт или с имейл. Ръководният екип разглежда новите инициативи ежемесечно.

Банка на идеите в митническата агенция в Бяlistок, Полша

Банката за идеи подобрява процеса на вътрешна комуникация – както вертикално, така и хоризонтално. Ръководството на всички нива получава редовна информация за аспектите на дейностите, които трябва да се подобрят и които са важни за персонала. Функционирането на банката за идеи повишава удовлетвореността на длъжностните лица / служителите и им помага да се идентифицират по-добре с услугата. Тази банка е една безплатна платформа, чрез която всеки служител в местната митническа агенция може да представи идея за подобряване на организационната култура и управление. Банката насърчава иновацията на процесите и изобретателността на длъжностните лица и служителите. Този пример представя три основни дейности за подобрене: мобилното приложение „граница“, което дава пълна информация за времето за престой на граничния пункт, свързващ Полша с Русия, Беларус и Украйна (1), уеднаквяване на структурата на имейл адресите за получаване на митнически декларации (2) и електронна комуникация с околните съдилища (3).

Клъстер 7: Съвместна работа за по-добър резултат

Ориентирано към целите лидерство в мрежа за образователни услуги в Пяйят-Хяме, Финландия

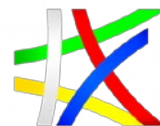
Една мрежа от независими общини в района на Пяйят-Хяме изгражда обща визия за образователните услуги, а общините се ангажират да работят заедно и да си сътрудничат. Визията си проличава в създаването на образователни услуги и хармонизирането им чрез общи принципи. Подходът, основан на работа в мрежа, в която участват централни оператори от различни общини в една и съща верига за предоставяне на услуги и с еднаква посока, се оказва много добре работещ модел на сътрудничество. Предложените мерки засягат точкуването на потребителите, персонала, социалната отговорност и ключовите резултати от изпълнението. В основата стои оперативна система за лидерство в мрежа, базирана на модела CAF. Ангажираността на градската и общинските администрации в оперативното сътрудничество е от основно значение. Обсъждат се



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

планове за разработване на нови мрежи в области от значение, стартиране на общи проекти и изграждане на електронна база данни.

Пътят на качеството, който носи страст и ангажираност, на групата от шест училища „Фигейра Мар“, Португалия

Групата на шестте училища „Фигейра Мар“ представлява многостепенна институция, която се намира във Фигейра да Фош и се състои от 6 общински училища с 1200 ученици на всички образователни етапи – от предучилищно до средно общообразователно и средно професионално образование. Моделът САФ позволи една рефлексия за новосъздадения училищен клъстер. Изхождайки от визията на всяко отделно училище, участниците изграждат холистична идентичност и култура, мобилизирайки цялата училищна общност с цел да се инвестира в подобряването на учебната среда за учениците и да се увеличи удовлетвореността на заинтересованите страни. Разработват се стратегически документи, фокусирани върху идентичността на неотдавнашни училищни клъстери – например образователния проект, регламента и програмата за въвеждане на нови учители, ученици и родители. Клъстерът извършва изследвания на удовлетвореността на заинтересованите страни (партньори, ученици, родители и персонал) с фокус върху лидерството, административната организация, управлението на ресурсите и образователните стратегии.

Клъстер 8: Споделяне на информация

Интегрираната информационна система на Военно-географската служба, Гърция

Гръцката Военно-географска служба проектира, разработва и прилага интегрирана информационна система (IIS) за разпространение на всякаква важна географска информация сред обществеността, както и за публични и частни институции. Успешната реализация зависи от адаптирането на текущите технологии и практики за е-пазаруване. Целта на Службата е да предостави точна и прецизна информация в реално време за всички налични геопространствени материали, а също и да позволи търсене в директорията и избор и покупка на продукти. Проследяването на продажбите и инвентара води до подобрен продуктов капацитет и ефективност. Прилагането на IIS се оказва важно помощно средство за лидерството. Управленските практики отчитат изпълнението и са подходящо адаптирани да подпомагат непрекъснатото усъвършенстване и иновация, което от своя страна насърчава ефективни отношения със заинтересованите страни. Освен това IIS позволява по-ясна визия и проактивно планиране, тъй като анализите на данните предлагат задълбочен поглед върху сегашните и бъдещите потребности на заинтересованите страни и насърчават разпределението на ресурсите.

Административната система за информационно обслужване (AISS) на административното звено в Целйе, Словения

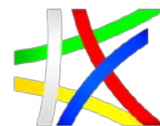
Административната система за информационно обслужване в Целйе допринася за по-добро сътрудничество между административното звено в Целйе и други органи. Предаваната чрез AISS информация дава възможност на клиентите да подават заявленията си с всички необходими приложения. Благодарение на това органите могат да обработят заявленията по-ефективно и преди изтичането на законоустановените срокове. Резултатът е повишена удовлетвореност на клиентите и служителите. При установяване на удовлетвореността на други органи от работата на административното звено в Целйе, получената оценка е „отличен“. От 2013 г. насам всички преписки в административното звено в Целйе се придвижват в рамките на законоустановените срокове или преди изтичането им.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Отделна тема: Комуникацията като двигател на промяната

Качествен подход с акцент върху вътрешната и външната комуникация във Висшето училище на провинция Ено, Белгия

Непрекъснатото усъвършенстване на комуникацията и стратегическите умения водят до насърчаване на култура на качеството в тази образователна и учебна институция. Целевата група обхваща бъдещи студенти, учащи и завършили (алумни), както и преподаватели, административен персонал и служители в университета. Въвеждат се различни подходи: приобщаващо организиране на външната комуникация, разработване на харта на качеството и нейното вътрешно разпространение с планирано самоосведомяване по всяка точка, ефективна вътрешна комуникация чрез екстранет, компютризирана помощ, безплатни програми, инструменти за онлайн учене, поддържани от ИТ екип, и проекти като например въвеждащи насоки за нови студенти и проследяване на развитието на бившите възпитаници.

Отделна тема: Вътрешно наемане на ръководители

Процедура за вътрешен подбор на ръководни позиции в данъчната администрация във Вроцлав, Полша

Въвеждането на прозрачна процедура по отношение на ръководните позиции допринася не само за подобро управление на човешките ресурси като такова, във връзка с целите на организацията, но и до повишена удовлетвореност и мотивация на служителите. В полската държавна служба няма нормативни документи за наемане на персонал, които да са посветени на средните и ниски ръководни длъжности в данъчните служби. Тези длъжности се разглеждат като нормални позиции на държавни служители. С цел подобрена прозрачност на процеса на наемане и осведомяване на наетите служители с целите на организацията се въвежда процедура за наемане, в която ясно се посочват правилата и критериите за подбор.

Отделна тема: Управление на процесите

Използване на концепцията 6σ („икономично производство“ – „6 сигма“) за рационализиране на процесите в изпълнителната агенция на словашкото Министерство на труда, социалните политики и семейството, Словакия

Прилагането на интегрираната концепция „икономично производство“ и „6 сигма“⁴ в подхода към процесите води до измерване на ефективността на служителите, заедно със съответния ефект върху финансовото им възнаграждение, до намаляване на процента на грешки и съществено ускоряване на предоставянето на услуги. Въвежда се информационна система за управление (ATTIS) в цялата организация (250 служители). Други аспекти обхващат съставяне на карта на ключовите процеси и подпомагане на процесите на управление и на спомагателните процеси чрез управление на проекта PRINCE2®.

⁴ Lean Six Sigma (6σ) - концепцията интегрира възможностите на два подхода за изграждане на ефективна организация. Икономичното производство е концепция на мениджмънта, създадена от Toyota и фокусирана върху бизнес процесите с максимална ориентация към пазара и отчитане мотивираността на всеки работник. „6 сигма“ методологията представлява статистически метод за подобряване на качеството на процесите от гледна точка на потребителите. Той определя нива на обслужване и измерва отклоненията от тях (б.пр.)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Съдържание

Въведение	10
-----------	----

ЧАСТ 1: 20 действия за подобрене, водещи до по-добро изпълнение в резултат на модела САФ

Австрия

Пример: Вдъхновено от САФ лидерство в общината във Виена	16
--	----

Пример: Последствия от прилагането на управление на изпълнението в цялата федерална администрация за САФ резултатите в ГД III на федералното канцлерство	25
--	----

Белгия

Пример: Стратегическо планиране във фламандското Министерство на земеделието и рибарството, Белгия	31
--	----

Пример: Качествен подход с акцент върху вътрешната и външната комуникация във Висшето училище на провинция Ено	39
--	----

Естония

Пример: Непрекъснато усъвършенстване на Министерство на финансите	46
---	----

Финландия

Пример:	
Ориентирано към целите лидерство в мрежа за образователни услуги в Пяйят-Хяме	54
Пример: Система за инициативи в държавното училище интернат в Лиминка	62

Германия

Пример: Управление на ЧР в окръг Горна Бавария	70
Пример: Анализ на заинтересованите страни в Администрацията за управление на земите и геоинформатика (HVBG) на провинция Хесен, Германия	77

Гърция

Пример: Интегрирана информационна система (IIS) на гръцката Военно-географска служба	88
--	----

Норвегия

Пример: Подобро участие на заинтересованите страни в планирането на работата и приоритетите на специализирания омбудсман за потребителите	96
---	----

Португалия

Пример: Иновативно управление на човешки ресурси в община Лисабон	100
---	-----

Испания

Пример: Ръка за ръка с данъкоплатците по пътя към усъвършенстването в администрацията по приходите в Бенидорм	108
---	-----

Заклучения

Какви поуки могат да се извлекат от подбраните 20 добри практики?	119
---	-----

Въведение

При италианското председателство на Съвета на ЕС през втория семестър на 2014 г. акцентът беше върху въздействието от използването на модела CAF в организациите от публичния сектор, по-конкретно образователния сектор.

Общата рамка за оценка (Common Assessment Framework, CAF)⁵ е резултат от сътрудничеството между министрите от ЕС, отговорни за публичната администрация. През май 2000 г. е представена пилотна версия, а през 2002, 2006 и 2013 г. – изменени версии. CAF е лесно приложим безплатен инструмент, който подпомага организациите от публичния сектор в цяла Европа в използването на техники за управление на качеството с цел подобряване на тяхната дейност. CAF е инструмент за цялостно управление на качеството (TQM, Total Quality Management), вдъхновен най-общо от основните модели за цялостно качество и конкретно от Модела за съвършенство на Европейската фондация за управление на качеството (European Foundation for Quality Management, EFQM). Той е специално разработен за организациите от публичния сектор, отчитайки техните характеристики. Моделът се основава на предпоставката, че отличните резултати, свързани с работата на организациите, гражданите/потребителите, хората и обществото се постигат чрез лидерство, което управлява стратегии и планиране, хора, партньорства, ресурси и процеси. Той разглежда организацията едновременно от различни аспекти, т.е. прилага холистичен подход към анализа на организационното изпълнение. От 2000 г. насам моделът се използва от близо 4500 организации от публичния сектор в цяла Европа, а броят на потребителите на CAF не спира да нараства.

CAF е предназначен да бъде катализатор на процеса на цялостно подобряване на организацията и има пет основни цели:

1. Да въведе публичните администрации в културата на „съвършенство“ и принципите на TQM;
2. Да направлява постепенно публичните администрации към прилагането на пълния цикъл „планирай-направи-провери-действай“ („Plan-Do-Check-Act“, PDCA);
3. Да подпомага самооценката на публичната организация, за да се постави точна диагноза и да се определят мерките за подобрене;
4. Да действа като мост между различните модели, използвани при управление на качеството;
5. Да съдейства на ученето чрез споделяне на добри практики между организациите от публичния сектор (bench learning).

Структурата от девет елемента идентифицира основните аспекти, които изискват внимателно разглеждане при всеки организационен анализ. Критерии 1-5 се отнасят до управленските практики на организацията: т.нар. благоприятстващи фактори. Те определят какво прави организацията и как подхожда към задачите си, за да постигне желаните резултати. При критерии 6-8, резултатите, постигнати по отношение на гражданите/потребителите, хората и социалната отговорност, се измерват на базата на възприятия и измервания на изпълнението. Външните и вътрешните ключови резултати от изпълнението се измерват на базата на установени ключови индикатори за изпълнение.

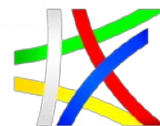
⁵ [The Common Assessment Framework \(CAF\) – Improving Public Organisations through Self-Assessment, EIPA 2013](#)



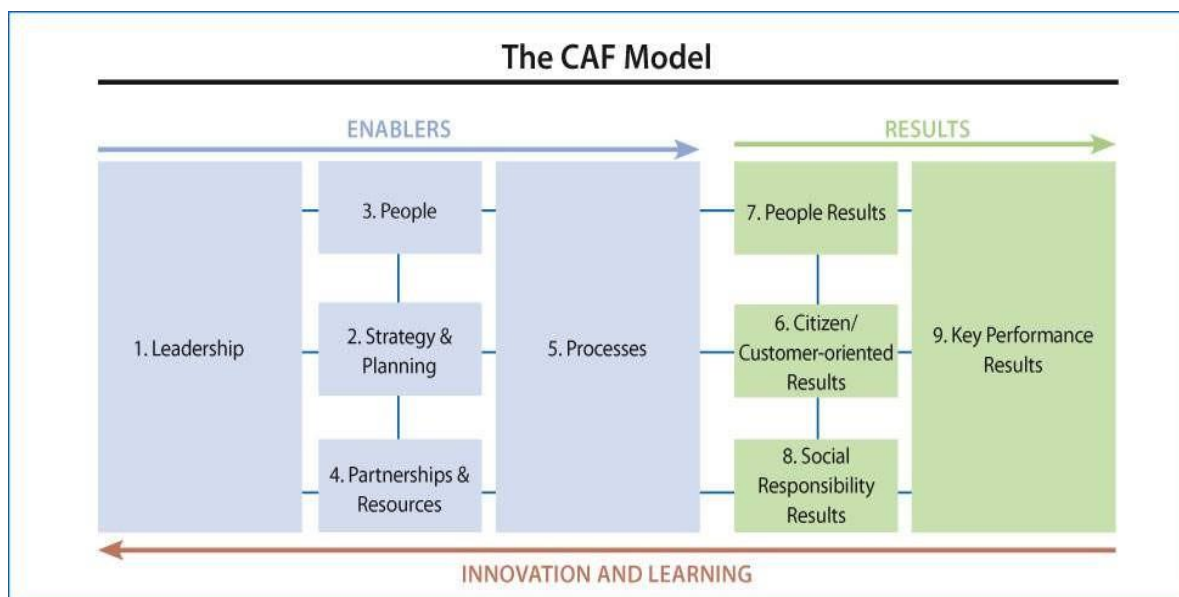
ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Организациите имат свободата да адаптират прилагането на модела съобразно специфичните си потребности и обстоятелствата на контекста. Обаче структурата на модела, с неговите 9 критерии и 28 подкритерии, както и използването на една от таблиците за оценка, са силно препоръчителни в дадения си вид, за да се изпълни процесът съобразно дадените насоки.

Използването на модела CAF е процес на учене за всяка организация. Но извлечените поуки след няколкогодишно прилагане могат да са от полза за всеки нов потребител. Затова е разработен план за прилагане от 10 стъпки, който да помогне на организациите да го използват по най-ефективен и ефикасен начин.



Важно е да се подчертае, че дадената тук препоръка се основава на опита на много организации, използвали САФ. Всеки процес на подобрене обаче е единствен по рода си и следователно това описание трябва да се разглежда повече като вдъхновение за хората, отговорни за процеса на самооценка, отколкото като прецизен наръчник за процеса.

Един от най-забележителните изводи от изследването, направено от Европейския институт по публична администрация по искане на италианското председателство⁶, е наблюдаваното увеличение на точките при всички осем подкритерии за резултати на САФ⁷ след всяко прилагане на модела. В някои случаи увеличението е доста скромно (3-4%), но в други е съществено – почти 8-9%. В резултат на самооценка са предприети дейности за подобряване, които водят до по-добро организационно изпълнение. 12 конкретни истории за промени в образователни институции от 5 страни описват как тези действия за подобрене в областите на 5-те критерия на благоприятстващите фактори са довели до подобро изпълнение.

Настоящото ново изследване се стреми да надгради констатациите на италианското изследване, като разширява обхвата на организациите в целия публичен сектор и описва с повече подробности различните добри практики, внедрени в 20 организации от 13 различни страни. Самооценката на организациите от публичния сектор, като се използва огледалото за цялостно управление на качеството на модела САФ, показва силните страни на организациите в обхвата на 28 подкритерии, както и областите на подобрене. Важна добавена стойност на подхода TQM в сравнение с други методи, които са фокусирани върху стандарти за вътрешен контрол, е това, че потребителите на САФ трябва да оценят и своите 4 области на резултати, като имат възможност да измерят напредъка или влошаването на изпълнението във времето. Изборът на необходимите действия за подобрене след самооценката е важен за увеличаването на тези резултати. Така че връзката между резултатите и благоприятстващите фактори е от съществено значение, макар и да не е еднозначна, а освен това не винаги е „едно към едно“. За да разберем възможните посоки на въздействие са необходими примери за конкретни успехи, основани на доказателства, които са описани от самите притежатели на процесите, посочващи какви усилия са положили те за подобряване на изпълнението.

⁶ вж. „САФ в образователния сектор. Успешни примери за подобряване на изпълнението“, 2014 г., италианско председателство на Съвета на ЕС, http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20Education%20Research%20Report_20150601.pdf

⁷ 8-те подкритерия на САФ в областта на резултатите са:

Критерий 6: Резултати, ориентирани към гражданите/потребителите

Подкритерий 6.1: Измервания на възприятията

Подкритерий 6.2: Измервания на изпълнението

Критерий 7: Резултати, свързани с хората

Подкритерий 7.1: Измервания на възприятията

Подкритерий 7.2: Измервания на изпълнението

Критерий 8: Резултати, свързани със социалната отговорност

Подкритерий 8.1: Измервания на възприятията

Подкритерий 8.2: Измервания на изпълнението

Критерий 9: Ключови резултати от изпълнението

Подкритерий 9.1: Външни резултати: резултати и въздействия спрямо цели

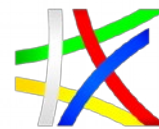
Подкритерий 9.2: Вътрешни резултати: ниво на ефикасност



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Следователно възможността вдъхновяващите практики да подлежат на трансфер е важен критерий за подбора на примерите, но те трябва да бъдат също така иновативни, разбира се, и да са част от един последователен подход на организационно развитие. За предпочитане е да разглеждат теми от стратегическия документ⁸ (юли 2016 - юли 2019) на Европейската мрежа на публичната администрация (EUPAN) и европейския дневен ред, както е посочено по-долу.

Докладите от самооценката са много богати, посочват няколко области на подобрене и често съдържат над 100-150 конкретни предложения за подобрене, направени от екипите за самооценка. Но успешното управление на дадена организация по пътя към усъвършенстването включва избор и прилагане на целеви действия за подобрене, които действително допринасят за устойчивата зрялост на организацията. Моделът САФ не предписва конкретна методология за приоритизиране и много организации от публичния сектор имат проблеми с този стратегически аспект. Някои страни разработват свой подход на приоритизиране и го разпространяват сред потребителите си. ЕИРА е разработил заедно с Белгия методология на приоритизиране, която представя по време на учебните си сесии и при менторството, което осъществява относно прилагането на САФ. Много често обаче организациите се справят по собствен начин. Има какво да научат едни от други в тази област. Затова от участващите организации се иска да представят накратко как са избрали областта на подобрене, която искат да развият след самооценката. Целта на главата от изследването, посветена на приоритизирането, не се изразява в създаването на еднакъв подход на приоритизиране. Тя иска да покаже какво е направено от нашите САФ потребители и как можем да се учим един от друг.

Тъй като САФ е холистичен инструмент, участват почти всички аспекти на функциониране на организациите от публичния сектор, включително аспектите във фокуса на новия стратегически план на EUPAN и постоянната програма на различните председателства през следващите 3 години. Добро управление, иновации в ЧР и организационно развитие, иновации и предоставяне на услуги, и почти всички теми от всяка област се разглеждат от САФ, който предлага подходящи оперативни подходи на организационно ниво.

Преди да навлезем в дълбочина в съдържанието и качествено въздействие на САФ в организациите от публичния сектор, може да е полезно да представим кратък количествен преглед на използването на модела в Европа и извън нея от създаването му през 2000 г. Тъй като няма задължение за регистрация като САФ потребител в базата данни с потребители на САФ в Ресурсния център към ЕИРА, предложеният преглед не е изчерпателен. Броят на регистрираните САФ потребители се увеличи от 288 през 2005 г. до 2066 през 2010 г. и до близо 4000 през септември 2016 г. Наблюдава се скок в използването на модела особено след прегледите от 2006 г. и 2012 г. Таблици 1 и 2 илюстрират увеличаващата се общност на международни потребители.

⁸ EUPAN Strategy Paper (July 2016-July 2019)

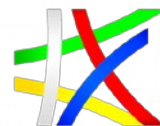
http://www.eupan.eu/files/repository/20160801161004_First_EUPAN_Strategy_Paper.pdf



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Табл. 1: База данни на САФ към 1 септември 2016 г.: 3887 регистрирани САФ потребители в 52 страни и европейски институции, и 74 сертификата за ефективен САФ потребител (ECU)

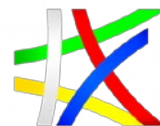
Страна	ECU	Страна	ЕС	Страна	ECU
Италия - 913	38	Чешка република - 73	1	Люксембург - 14	4
Полша - 412		Гърция - 68		Институции на ЕС и ЕК - 13	1
Германия - 357	4	Словакия - 60	9	БЮР Македония - 13	1
Белгия - 342	6	Испания - 55		България и Исландия - 12	
Унгария - 316		Румъния - 49		Турция - 11	
Дания - 248	1	Литва - 30	2	Латвия и Обединеното кралство - 8	
Португалия - 195	3	Швейцария - 29		Нидерландия, Хърватия - 7	
Финландия - 137		Франция - 27		Ирландия - 6	
Австрия - 99	5	Босна и Херцеговина - 20		Швеция - 5	
Норвегия - 92		Кипър - 19		Кабо Верде, Русия - 4	
Доминиканска република - 87		Естония - 18		Еквадор - 3	
Словения - 76		Малта - 15		Индонезия, Китай, Намибия, Тунис, Сърбия, Черна гора, Египет, Грузия - 2	
				Косово, Мароко, Перу, Украйна - 1	
				Бразилия, Кот д'Ивоар, Южна Африка - 1	



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Табл. 2: База данни на САФ към 1 септември 2016 г.: преглед на потребителите по сектори

Сектор	САФ потребители	Сектор	САФ потребители
Образование и научни изследвания	1082	Икономика, земеделие, рибарство и търговия	88
Местна администрация (общини, области)	919	Правосъдие и право	87
Социални услуги и социална сигурност	410	Култура	57
Полиция и сигурност	175	Вътрешни работи	53
Митници, данъци и финанси	151	Обща политика и надзор, координация	44
Здравеопазване	144	Околна среда	31
Управление на публичния (персонал и организация, бюджет, ИКТ и т.н.)	126	Външни работи Пощи и комуникации	11 10
Транспорт, инфраструктура, благоустройство, комунални услуги	89	Други	362

ЧАСТ 1: 20 действия за подобрене, водещи до по-добро изпълнение в резултат на модела CAF

Австрия

Пример: Вдъхновено от CAF лидерство в общината във Виена

Градска администрация на Виена

Общински отдел (MD) 63

„Търговия и правни аспекти на безопасността на храните“
Виена, Австрия



Фридрих Хирш

МА 63 А-1010 Виена, „Виплингерщрасе“ 6-8

Тел.: +43 1 4000 97137

E-Mail: friedrich.hirsch@wien.gv.at

Сектор на организацията: местно управление

Търговското право има дългогодишна традиция в Австрия, датираща от 19 век, и винаги се е смятало за доста сложна правна материя. Намиращо се основно в ръцете на федералното законодателство, то се прилага чрез непряката федерална администрация, което по отношение на градската администрация във Виена се изразява в това, че *общински отдел (MD) 63 „Търговия и правни аспекти на безопасността на храните“* отговаря за въпросите, свързани с търговското право. MD 63 отговаря също така за свързаните с това въпроси – основно законодателството в областта на храните, обществените поръчки, процедурата за признаване на професионални квалификации в рамките на ЕС/ЕИП, Директивата на ЕС относно услугите (вкл. единствена точка за контакт).

Този ресор изисква от една страна значително количество консултантски услуги, а от друга високо професионално изпълнение, включително експертен опит за намиране на решения и готовност за иновации. Затова ръководителят на отдел MD 63 е назначен като *директор по въпросите на управлението на електронната документация, електронни обществени поръчки, Директивата относно услугите, индустриално право и правото, свързано с храните*, и отговаря за координацията на всички свързани с това въпроси за цялата градска администрация. В рамките на тази мисия, MD 63 отговаря и за програмите ‘GEMMA’ (разширяване на управлението на електронната документация) и ‘е-поръчки’ в рамките на Виена, а също така играе ролята на партньор в сътрудничеството с Изпълнителната група за правни въпроси по проект ‘e-Recht’ (е-право) и на оперативен и стратегически партньор в междусекторната (на федерално, провинциално и общинско равнище) програма ‘GISA – Gewerbeinformationen - system Austria’ (търговско-информационна система Австрия). Имайки предвид предизвикателните задачи, броят на персонала може да се класифицира като твърде малък: общо 52 служители (34 жени и 18 мъже) изпълняват всички оперативни и стратегически задачи.

Номер на подкритерий от благоприятстващите фактори по CAF, свързан с добрата(ите) практика(и):

Критерий 1: Лидерство, подкритерий: 1.2 Управлява организацията

1. Описание на подобрения(ите) резултат(и) за организацията

Както е посочено по-горе накратко, MD 63 се справя с увеличените си задачи. Зад този напредък стои съществено организационно развитие. Използвайки CAF като редовен инструмент за управление на качеството, изпълнението на MD 63 постепенно се оптимизира по холистичен начин. До голяма степен, въздействието на CAF върху лидерството е отговорно за процеса на успешно развитие чрез трансформиране на цялата организация в един добре структуриран и функциониращ „работен екип“. Основните предпоставки, засягащи лидерството, са изброени в част 3, а основните положителни аспекти на процеса на развитие са показани по-долу, като се използва рамката на CAF резултатите като модел.

Въздействия по отношение на клиентите & заинтересованите страни

Идентифицирани и документирувани са всички заинтересовани страни, извършват се периодични оценки. Тези мерки осигуряват прецизност в контекста на ориентацията на потребителите, макар напоследък да не се наблюдават големи изменения, освен във връзка с отделни проекти.

Quote CAF External Feedback 2014: 'External Stakeholders (customers and partners) consider the expertise by the MD 63 staff as highly competent and their procedures well designed, flexible, solution-oriented and customer-oriented.'

Установено е *непрекъснато междусекторно сътрудничество с икономическата камара* ('Wiener Wirtschaftskammer'), която е една от основните заинтересовани страни по въпросите на стартиращия бизнес, като това води до участие в съществени нови проекти за развитие: общият инструмент „търговия онлайн“ ('Gewerbe online') позволява ускорена и удобна обработка на заявленията: те се регистрират в икономическата камара като част от услугата за консултиране на създаването на собствен бизнес, а MD 63 продължава и завършва процеса.

Системата за управление на жалбите, вкл. годишен отчет за контрол, показва много малък брой жалби – само 2-3 годишно. Това е резултатът от една откровена политика по отношение на удовлетвореността на клиентите, фокусирана върху идентифицирането на причините за жалбите и превантивните мерки, и придружена от голяма доза самостоятелна отговорност и експертен опит за намиране на решения от страна на служителите, подпомагани от преките им ръководители, например чрез насърчаване на пряк обмен на идеи и подходи за решаване на проблеми с икономическата камара като първа точка за контакт за търговците.

Периодично се извършват *проучвания на клиентите* – със съдействието на отдел „ВО“ – които във времето показват постоянно високо ниво на удовлетвореност: 1,6 до 2,00 в рамките на вариации от 1 до 5; включени са специфични точки като равнопоставеност и многообразие; резултатите се съпоставят от отдел „ВО“ с вътрешни и външни справочни данни.

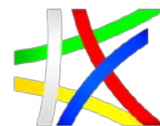




ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Въздействия по отношение на хората

Разбирането на ръководителя на отдела за необходимостта от подкрепяща работна ситуация прозира в мерки, които насърчават *баланса между професионалния и личния живот*, напр. годишният модел за работно време, непълното работно време за ръководни кадри и мобилните работни места за ИКТ служители обясняват високата удовлетвореност на персонала, придружена от ефикасност.

Quote CAF External Feedback 2014: 'MD 63 is characterised by a particularly open organisational culture with evaluation-oriented leadership, high intrinsic motivation and excellent working atmosphere.'

Проучването на персонала за ситуацията на работното място и свързаното с работата психическо натоварване се откроява като изключително постижение и пример за отлично качество по отношение на резултатите (оценено от медицинско лице) в доклада за сертификата „CAF външна обратна информация“.

Ефектът от *прозрачната система за определяне на възнагражденията* – в интранет е даден списък с критериите за формиране на трудовото възнаграждение – се измерва чрез индикатори за изпълнение, които показват устойчива ангажираност на персонала, водеща до увеличена производителност и подобро изпълнение.

Новата култура на доверие насърчава непрекъснато подобрене чрез по-голяма готовност за сътрудничество и подкрепя на иновациите и промяната, което се доказва от участието в доброволна екипна работа, спонтанни работни групи, мобилност на работното място и склонност да се поемат допълнителни и нови задачи с желание.

Високата квалификация на персонала – цитат от обратната информация по CAF: „Очевидната готовност на служителите за иновации повишава възможностите им за кариерно развитие, което води до положителна флукутация; MD 63 играе ролята на елитен учебен център“ – се откроява като една от страните на положителния имидж на MD 63.

Лично предаденият годишен отчет за изпълнението на MD 63 от ръководителя на отдела на персонала не само показва уважение към служителите, но води и до дискусии относно целите и очакванията, като по този начин насърчава самооценката и укрепва личната компетентност.

Въздействие по отношение на социалната отговорност

Работата на MD 63 показва *пряко въздействие върху обществото като цяло и върху търговците в частност*. Затова силно професионалното изпълнение е неизбежно за гарантиране, че Виена е търсено място както за бизнес, така и като град, в който хората

искат да живеят. Положителният принос на MD 63 добавя към успеха на градската администрация, което е документирано от годишното проучване на консултантската компания "Мърсър", която през 2016 г. поставя Виена начело на градовете с най-висок стандарт на живот за седми пореден път.

Доколко *ефикасно се прилагат законите* е еднакво важно за целевите групи и за обществото като цяло, както се вижда от примера със Закона за храните: MD 63 отговаря за правните аспекти на проверката и безопасността на храните, предлага правни консултации на други общински отдели, занимаващи се с проверки на храните, и дава експертно становище относно измененията на федералното законодателство за храните. Освен това издава заповеди в случай на пропуски в хигиената на храните в предприятия, занимаващи се с хранителни продукти, и изпълнява контролни функции по отношение на производството на био храни, етиктирането на био продукти, вноса, обработката и търговията с тях.

Инициативата да се определи нова цел във виенската система за управление на договорите в полза на *насърчаване на жените в процедурите за възлагане на обществени поръчки* бе силно подкрепена от MD 63.

MD 63 поддържа *контакти с асоциации на мигранти*, като по този начин осигурява съдействие/обмен на информация по отношение на възможностите за създаване на собствен бизнес.

Въздействия по отношение на ключовото изпълнение

Трансформацията от монократно управлявана организация към *организация-матрица* и редуцирането от 22 звена на 12 различни факултета и 3 ръководни отдела поставя рамката за по-ефикасни процедури.

Увеличаването на производителността си личи от изпълнението на допълнителни задачи (напр. многогодишната програма 'GEMMA') въпреки постепенното намаляване на персонала.

Последователното качество във време на основни промени в законодателната рамка е документирано чрез *стабилния малък брой на уведомления за изменения*.

Съотношението на количеството *образование за служители мъже и жени* е отбелязано в годишния отчет за главния изпълнителен директор и показва стабилен висок ръст на обучение за напреднали по отношение на служителите жени. *Съотношението между служители мъже и жени на водещи позиции*, което е друг важен момент в този годишен отчет, е документирано като балансирано.

Готовността на служителите *да участват в допълнителни ангажменти* и извънредни задачи се увеличава трайно, което е документирано чрез броя на служителите, доброволно поели ангажимент в проекти и работни групи.

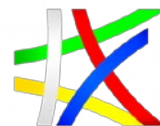




ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Оценката на *ролята като ключова и пилотна организация*, измерено по броя на случаите, в които организацията води или участва в големи проекти или програми, както и участието ѝ в разработването на проектозаконови, показва нарастваща тенденция.

Нивото на *непрекъснато усъвършенстване* е документирано чрез броя проекти за оптимизация в рамките на MD 63, както и броя на CAF самооценки, допълнени от CAF сертификата за обратна информация през 2014 г.

Съвестното съблюдаване на бюджетните ограничения и нарастването на производителността се оценяват чрез (несъществуващия) брой бюджетни нарушения: до момента бюджетът изобщо не е надхвърлян, а разходван под горната граница, въпреки разширените задачи. Примерите за редуцирани разходи допълват оценката на финансовите цели: чрез разширяване на онлайн процедурите се реализира икономия в размер на около 2/5 от разходите за канцеларски материали.

2. Изпълненият проект за подобрене или промяна след самооценката по САФ, водещ до споменатите резултати

Отправна точка за промяната

Към момента на последната промяна на управлението вече е видно от резултатите от САФ самооценката, че на MD 63 е необходима по-удачна организационна структура и набор от ефикасни инструменти за управление. Въз основа на детайлни предложения, произтичащи от проект за вътрешно развитие, ръководителят на отдела задейства трансформацията от една стриктна линейна организация към матрична организация, с одобрението на главния изпълнителен директор на градската администрация на Виена и отговорния главен градски съветник.

Докладът от САФ самооценката, като допълнително средство за идеи за осъществения проект за промяна, посочва сложността на последните предизвикателства за MD 63, като същевременно засяга подходите към новото публично управление, изисквани от главния изпълнителен директор и включващи аспектите на многообразието и равенството между половете, управлението на качеството, системата за управление на жалби, проучванията на клиентите, управлението на знанията и на риска, включително бизнес последователност по отношение на ИКТ, както и периодични отчети за целите и изпълнението. С тази концепция за идеална организация САФ допринася към новия организационен дизайн на MD 63.



Ролята на САФ и планът за действие на САФ

От първата САФ самооценка нататък, набелязаните потребности за действие се документират в „работна тетрадка“ (‘Arbeitsbuch’), включително отговорностите и планираните крайни дати. От „САФ-2013“ нататък, предишната „работна тетрадка“ е оптимизирана в „план за действие“ с още по-прецизно приоритизиране на действията.

В момента на започване на работа на новия ръководител на MD 63, традицията за оценка на изпълнението на отдела чрез САФ се превръща в стълб на стабилност и предоставя осезаеми индикатори за изпълнение, като така прави новия ръководител на отдела убеден във всички заслуги на САФ. Затова *той използва САФ резултатите, включително точния списък със силните страни и областите на подобрене, за да оцени изпълнението на MD 63, разчитайки на експертния опит на екипа за САФ самооценка.* В допълнение, решенията му относно реорганизацията на MD 63 се базират до голяма степен на експертния опит по САФ, като така гарантира последователност на развитието на отдела и същевременно обвързва вече идентифицираните области на подобрене с визията си за един модернизирания MD 63. Обединявайки сили с опита и традициите на отдела, той успява да осигури също така мотивацията на персонала и да насърчи климат на взаимно подобряване и иновация.

Осезаеми ползи от породената от САФ роля на лидерството

Когато новият ръководител на отдела показва, че е уверен в опитните служители и ги уважава, като базира планове си за промяна върху задълбочен анализ на действителната ситуация в отдела, отчитайки резултатите от САФ самооценката и устоявайки на опитите за налагане на необмислени схеми върху организацията, настъпва съществена културна промяна по отношение на готовността на персонала да работи за промените и подобрението по своя инициатива. Наградата се изразява в забележимо положително развитие по отношение на производителността, повишаване на квалификацията и увеличаване на удовлетвореността.

Високо мотивирани служители, ефективни инструменти за управление и ориентация към принципите на цялостното управление на качеството са солидната база за постоянното усъвършенстване на организацията. Непрекъснатото използване на САФ, активно насърчавано от ръководителя на отдела, спомага за дълбоко вкоренена културна промяна в посока организация, ориентирана към оценката и въздействието.

Очевидно е, че последователността на САФ самооценката и опитният екип от САФ експерти допринасят за холистичната оценка на изпълнението на отдела. Сравнението между визията на САФ за успешна организация и резултатите от оценката вследствие на САФ самооценката предлага задълбочени насоки за модернизацията на MD 63.

През 2014 г. за пръв път е получен САФ сертификат по процедурата за външна обратна връзка. Последната САФ самооценка започва през лятото на 2016 г., а следващата САФ процедура за външна обратна връзка е планирана за 2017 г. Чрез свързване на САФ самооценката със системата за вътрешен контрол и системата за управление на знанията – всяка от тях позволяваща периодична самооценка - се очаква допълнително нарастване на ефикасността.

Промени в критериите „лидерство“ и „хора“ от благоприятстващите фактори

Лидерство

- *Визия, мисия:* ангажираност на ръководителя на отдела със задълбочена култура на иновация и промяна; това води до повишена индивидуално компетентност и предизвикателни нови задачи като пилотна организация.
- *Ориентация към потребителя* с правила за поведение, включително такива за комуникация с потребителите които са взаимно дефинирани и документираны в разписаната мисия.
- *Използване на модерни медии*, например електронни файлове и процеси, които обхващат всички процедури и процеси на комуникация.
- Създаване на *култура на доверие* (редовно оценявана чрез САФ самооценка).
- Създаване на *култура на проактивна комуникация по отношение на служителите*.

- *Подобрена мотивация и ангажираност* (напр. оценена чрез процента болнични дни, който е под средното за общинската администрация; изпълняват се повече задачи въпреки намаления персонал).
- *Участие в конкурси* (победа на Международната награда за качество на Шпейер (Spreyer) и за най-добра практика на Европейската награда за публичния сектор (EPSA).
- *CAF процедурата за външна обратна връзка* през 2014 г. подобри мотивацията за цялата организация.

Хора

- *Предишното назначаване на ръководни кадри, ориентирано изцяло към професионалната компетентност, прераства в ориентиран към лидерството подход.* Резултатът от това е: модификации на длъжностните характеристики за управленски функции, принципи на лидерство, програми за обучение по управление, мрежова услуга „кариерен трамплин“ (‘Karrieresprungbrett’) за посрещане на предишни и понастоящем повишени служители.
- *Изискванията към изпълнението от служителите нарастват значително.* Поради новата йерархична система в MD 63, повечето *служители са изправени пред допълнителни отговорности поради задачите за лидерство, работа по проекти, екипна работа, извънредни екипи.*
- *Оптимизираните длъжностни характеристики, проучванията на персонала – последно с фокус върху психологическото натоварване на работното място, разговорите за ориентация на персонала, различните модели на работно време и участието на хората осигуряват на MD 63 репутацията на желано работно място.*
- *Координатор по образованието* предоставя *годишна образователна концепция* (с променящ се фокус всяка година) и улеснява подбора на *индивидуални учебни планове*; MD 63 предоставя също така учебни помещения за участниците в обученията.
- *Професионално обогатяване:* благодарение на модерните работни и комуникационни техники, позициите на машинописците не са необходими до такава голяма степен както преди и затова те се обучават да изпълняват (скромни) експертни задачи.

3. Описание на подхода на приоритизиране, довел до избрания проект

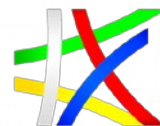
Както бе споменато, първата CAF самооценка отваря вратата за един систематичен подход към усъвършенстването. Доказателството за положителния ефект на CAF се появява когато новият ръководител на отдела разчита на основани на доказателства насоки за областите на подобрене. Това е отправната точка за ориентираната към целите



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

реорганизация на MD 63, включваща структурни и оперативни мерки, както и културни промени. Следователно изборът на действия за подобряване и синхронизиран с цялостния план за реорганизация.

След основните структурни промени се задейства процес на непрекъснато усъвършенстване, като се вземат предвид принципите на цялостното управление на качеството, по пътя към което се избират действията за подобрене от ръководителя на отдела съгласно предложенията на екипа за CAF самооценка и последните договорни цели.

Чрез свързване на различни инструменти за управление един с друг може да се постигне още по-ефикасна система за управление. На предстоящите самооценки по CAF ще се направи приоритизиране на тези теми, като CAF в този контекст действа като двигател, както е правил в миналото. Общо взето, приоритизирането на действия по време на самооценката се превръща в по-методологичен подход след „CAF 2013“: екипът за CAF самооценка взема решения по два основни критерия – спешност и важност. В допълнение, активното участие на ръководителите на звена в самооценката по CAF дава реалистичен фокус на приоритетите.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Австрия

Пример: Последствия от прилагането на управление на изпълнението в цялата федерална администрация за CAF резултатите в ГД III на федералното канцлерство

Австрийско федерално канцлерство

Виена, Австрия

Михаел Калингер

Федерално канцлерство III/9/a

Иновации в публичната администрация

BUNDESKANZLERAMT  ÖSTERREICH
FEDERAL CHANCELLERY

Сектор на организацията: Обща политика и нацпол/ координация

Номер на подкритерий от благоприятстващите фактори по CAF, свързан с добрата (ите) практика(и):

Всички 20 подкритерия на благоприятстващите фактори с изключение на 4.6 Управление на инфраструктурата

1. Описание на подобрения (ите) резултат (и) за организацията

ГД III на Федералното канцлерство отговаря за следните въпроси:

- правото в сферата на държавната администрация
- управление на човешките ресурси
- контрол на изпълнението (Wirkungscontrolling)
- иновации в сферата на държавната администрация
- координация на използването на инструментите за управление като CAF
- програми за обучение на федералния персонал

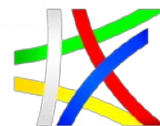
До 2016 г. ГД III на Федералното канцлерство прави три самооценки по CAF през 2006 г., 2011 г. и 2015 г. В този пример се сравняват двете самооценки от 2011 г. и 2015 г. с оглед на въвеждането на управление на изпълнението (Wirkungsorientierung) в цялата Федерална администрация в Австрия с акцент върху благоприятстващите фактори. Накратко можем да отчетем значителни подобрения: CAF резултатите за благоприятстващите фактори са се подобрили средно със 17 пункта, а резултатите с 10 пункта в съответствие с методологията на точкуване по CAF.



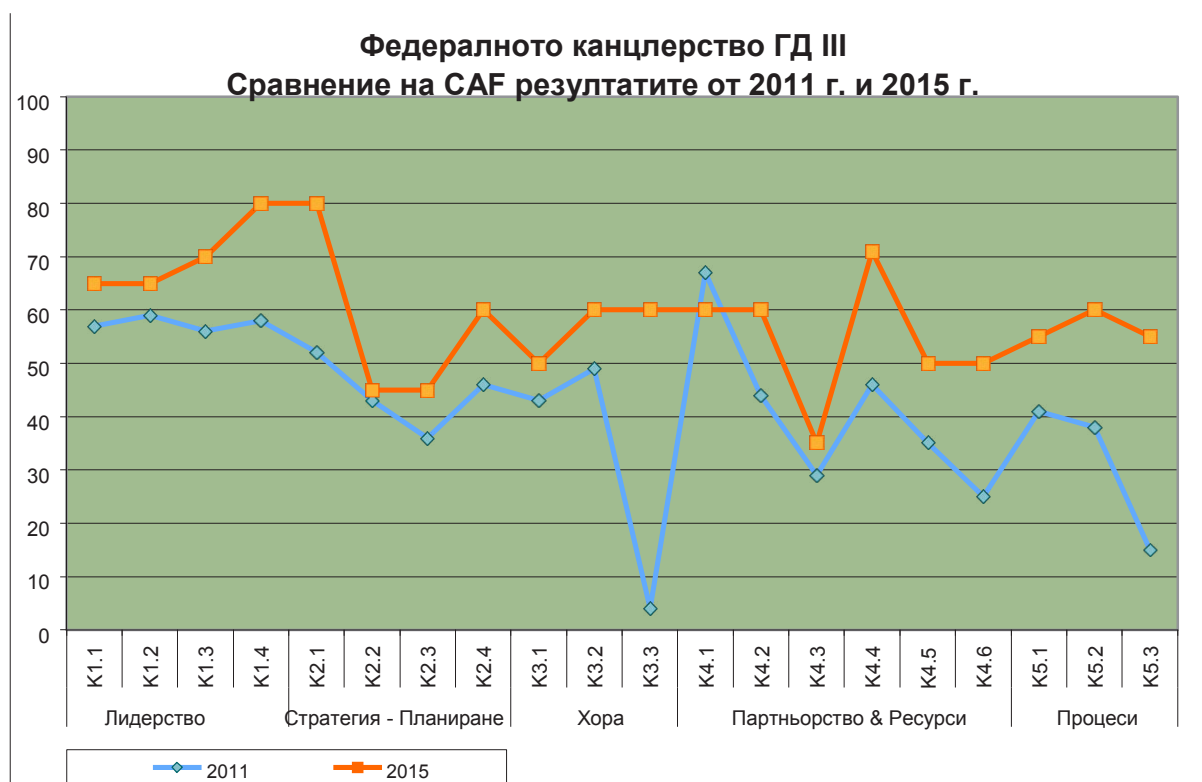
ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Основната причина за подобрените резултати е изпълнението на годишния цикъл за контрол (Критерий 1: Лидерство и Критерий 2: Стратегия и планиране).

С въвеждането на управление на изпълнението (Wirkungsorientierung) в цялата публична администрация от 2013 г. цикълът за контрол на изпълнението в рамките на ГД III също става по-ясно структуриран и в по-добро съответствие със стратегическите политически цели. Формулярите са стандартизирани и се гарантира качеството. Тъй като цикълът за контрол е извършен изцяло три пъти (за годините 2013 г., 2014 г. и 2015 г.), оценките на няколко подкритерия за „Лидерство“ и „Стратегия и планиране“ са се повишили до степен „Провери“ (51-70 точки) и дори „Действай“ (71-90 точки). Ключов инструмент в тази връзка е годишният семинар, посветен на стратегията, с висшето ръководство на дирекцията, по време на който се дефинират стратегическите цели. Също се разработва и се оповестява публично декларация на мисията на дирекцията. Основните комуникационни инструменти са редовните срещи на ръководството от 1,5-2 часа седмично и срещи на всеки две седмици в отделите.

Същото подобряване на резултата се отнася и до подкритерий 3.3, тъй като служителите редовно се включват в изготвянето, контрола и оценяването на информацията за изпълнението. Информацията за изпълнението също е част от годишните интервюта с персонала.

Друг важен момент е, че информацията за изпълнението (в обобщен вид, но вкл. цели и показатели) също се обсъжда най-малко три пъти годишно в парламента при етапите на планиране и оценка. Това се случва в пленарната зала на Народното събрание и в комисията по бюджет (подкритерий 1.4 Управление на ефективни връзки с политическите власти и други заинтересовани страни). Според схемата за управление на изпълнението, планирането е тристепенно: междинна стратегия с 4-годишен хоризонт и годишно планиране за глава „Бюджет“ ("Untergliederung" на немски език) и съответния общ бюджет. През 2012 г. ГД III разработи кодекс за поведение с цел укрепване на етичното поведение.

2. Изпълненият проект за подобрене или промяна след самооценката по САФ, водещ до споменатите резултати

От 2013 г. насам публичната администрация на федерално ниво се управлява в съответствие с принципа на ориентация към резултати. С други думи управлението се основава на усилия към постигане на целите във връзка с решаването на проблемите на обществото.

Държавата отговаря за голямо многообразие от услуги, вариращи от основните задачи на публичния сектор, като например осигуряване на образование и здравеопазване или на равни възможности, правна сигурност и социална сигурност, защита на потребителите и работниците, както и „по-екзотични“ услуги като контрол на лавините. Тъй като бюджетът е ограничен - като се има предвид сегашната криза с държавния дълг и необходимостта от бюджетна консолидация - публичните средства трябва да бъдат оптимално разпределени, за да отговорят на нуждите на хората и да запазят сегашното високо ниво на обслужване в дългосрочен план.

Точно тук ориентацията към резултатите играе важна роля. Федералните бюджети показват социални ефекти, набелязани от министерства и други държавни институции, което включва и начина за постигането им и измерването на напредъка. Чрез сравняване на очакваните резултати спрямо наличния бюджет, лесно може да се види дали средствата, които следва да се използват, са пропорционални на преследваните цели.

Пример от областта на транспортната политика

- **Последствие:** по-малко пътнотранспортни произшествия, включващи наранявания по австрийските пътища.
- **Цел:** подобряване на безопасността по пътищата.
- **Вложени ресурси:** персонал, финансови и други ресурси, външни участници.
- **Дейности:** създаване на многофазова образователна система за шофьори с информационна кампания, изготвяне на предложения за мерки за предотвратяване на произшествия въз основа на анализа на данни за произшествия и модели.
- **Резултат:** регламент на многофазово образование за шофьори, информационна кампания относно „шофирането в пияно състояние“, определяне и прилагане на мерки за предотвратяване на произшествия в сътрудничество с външни участници (например, Kuratorium Sicheres Österreich, сдружение за поощряване на безопасността и сигурността).
- **Външни фактори:** увеличен обем на трафика, метеорологични условия.



Политическите цели, отнасящи се до желаното последствие за обществото служат за отправна точка на управление на изпълнението. Задача на публичната администрация е да предоставя тези услуги, т.е. резултата така, че най-добре да се постигне очакваното последствие. Въпреки това не винаги може да се види ясна връзка между последствията и конкретните резултати, тъй като външните фактори също могат да играят роля. Преди предоставянето на услугите трябва да се установят и разпределят необходимите ресурси, т.е. необходимите вложения.

Накрая, дейностите, необходими за постигане на определения резултат, се извършват или от самата публична администрация, или от външни доставчици на услуги. Така предвидените услуги водят до краткосрочни междинни последствия, които от своя страна водят до предвидените крайни последствия в обществото в средносрочен и дългосрочен план.

Степента, в която са постигнати очакваните последствия, се оценява на редовни интервали. В този контекст ефективност означава „да извършиш правилните действия“, т.е. това е мярка за степента, до която се постига желаният ефект. Терминът ефикасност, от друга страна, означава „да правиш нещата по правилния начин“, т.е. използва се за оценка на въздействието от гледна точка на използваните ресурси. В допълнение към тези критерии, не е нужно да казваме, че законността продължава да бъде ключов стандарт за дейността на публичната администрация.

Цикълът на управление на изпълнението

В резултат на новия закон за бюджетиране и въвеждането на ориентация към изпълнението, се прилага нов цикъл за управление в публичната администрация на федерално равнище.

Всяка пролет всяко министерство и всеки върховен държавен орган разработва многогодишен стратегически план, заложен в доклада за стратегията относно рамката за разходите в средносрочен план. Тази широка стратегия се определя за всяка финансова година в годишния федерален бюджет чрез декларация за последствия и резултати.



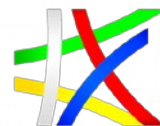
В декларацията за последствията се посочват и ефектите, които трябва да бъдат постигнати в обществото. Терминът резултат се отнася до определените приоритети и мерки, които да бъдат предприети от държавната администрация, за да се постигнат желаните последствия. Заявените последствия и резултати имат за цел да предоставят ориентация за парламента и заинтересованата общественост по отношение на



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

приоритетите, следвани от съответното министерство или друг публичен орган през следващата финансова година.

В рамките на публичната администрация изпълнението на тези приоритети се осигурява с помощта на мандатите за изпълнение. Те са посочени в оперативния план за работа на определена административна единица за следващите четири финансови години.

Ползите от този подход са не само в определянето на целите на политиката на различни нива, а по-специално в гарантирането на тяхното постигане чрез управление по цели. Интервюта за оценяване са допълнителен ключов елемент на системата, тъй като е заложен приносът на всеки служител за постигане на целите на съответния публичен орган.

Резултатите трябва да бъдат оценявани на редовни интервали, така че всяко отклонение от плана да може да бъде своевременно идентифицирано и да бъдат предприети подходящи стъпки за коригиране. Въпреки това оценяването на резултата няма да е достатъчно само по себе си, за да покаже дали е постигнат очакваният ефект. Поради това е необходимо да се извърши и оценка на последствията.

Изводите от оценката на последствията показват потенциал за повишаване на ефективността и ефикасността на дейността на публичната администрация. Затова резултатите от оценката се вземат под внимание при разработването на следващия стратегически план и по този начин цикълът на управление на изпълнението извършва пълен оборот.

Какви са предимствата на този модел на управление?

Депутатите са по-добре информирани при обсъждането на бюджета и са в по-добра позиция, за да искат от правителството и държавната администрация да постигнат целите си. Това е благоприятно за внимателно управление на парите на данъкоплатците.

Гражданите получават по-точна информация за работата на правителството, както и разбират по-добре механизма на правителството и отговорностите му. Това ще засили доверието на хората в държавните институции.

Публичната администрация може да покаже обхвата на услугите, които предоставя за граждани, организирани групи по интереси, политици и други заинтересовани страни.

Определението на очакваните последствия внася прозрачност в целите, които следва да бъдат постигнати от публичната администрация за различни институции и всеки един от служителите. Това помага на публичната администрация да се насочи още по-добре към обществените приоритети чрез своите дейности и услуги, както и да работи ефективно и ефикасно.

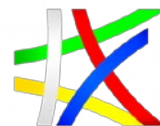
Тъй като последствията и резултатите са насочени към постигане на равенство между половете, е възможно да се покажат, анализират и контролират различните ефекти на дейността на правителството по отношение на жените и мъжете.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

3. Описание на подхода на приоритизиране, довел до избрания проект

Основната мотивация за въвеждане на управление на изпълнението на федерално ниво бе да се подобри вземането на решения в бюджетната сфера. Управлението на изпълнението е насочено към следните слабости на традиционната система:

- Липса на обвързваща средносрочна перспектива
- Преобладаващ фокус върху вложенията
- Монопол на паричните аспекти

Към 2013 г. бюджетът е цялостен инструмент за управление на ресурси, резултати и последствия.

В този контекст САФ се прилага по няколко начина. Когато организацията прилага Общата рамка за оценка (CAF), всички заинтересовани страни са информирани с цел по-добро прилагане на системата за управление на изпълнението, като всички критерии по САФ са проверени с оглед управление на изпълнението. Ръководителите и служителите в екипа по САФ представят знанията си и обсъждат съвместно как по най-добър начин да се определят и измерят резултатите на организацията. Докато контролът на изпълнението може да се отнася само до малък брой хора, САФ предлага възможността да се разшири основата и така да се реализира пълният потенциал на управление на изпълнението. Въвеждането на управление на изпълнението оказва въздействие и върху културата на организацията, като процесът по САФ може да подкрепи тази промяна.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



Белгия

Пример: Стратегическо планиране във фламандското Министерство на земеделието и рибарството

Министерство на земеделието и рибарството

Фламандско правителство, Белгия

Валери де Вулф

Партньор по организационни въпроси и ЧР

E-mail: valerie.dewulf@lv.vlaanderen.be

Леен Бас

Партньор по бизнеса на ЧР

E-mail: leen.bas@lv.vlaanderen.be

Сектор на организацията: Публичен сектор – икономика, земеделие, рибарство и търговия

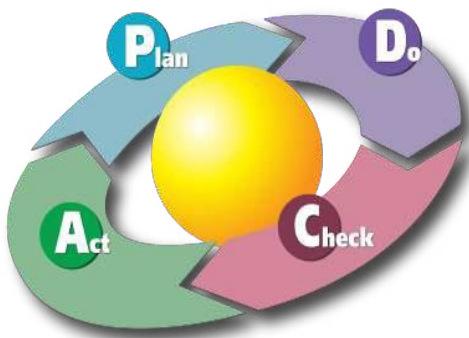
Номер на подкритерий от благоприятстващите фактори по САФ, свързани с добрата (ите) практика(и): Критерий 2: Стратегия и планиране, подкритерий 2.1, 2.2 и 2.3



Flanders
State of the Art

1. Описание на подобрения (ите) резултат(и) за организацията

Когато упражнението по САФ се състоя през 2013-2014 г., знаехме, че се планира сливане в организацията. Съгласно новата структура Министерството на земеделието и рибарството започна да функционира от 1 януари 2015 г. и е резултат от сливането на три организации: бившото Министерство на земеделието и рибарството, бившата Агенция по земеделие и рибарство и част от белгийското Бюро за интервенция и реституция. Необходима е обща структура, стратегия и култура, и



поради това стратегическото съгласуване беше приоритет на организацията.

Ако погледнем 4-те критерия за резултати, можем да кажем за резултатите в сферата на „гражданите/потребителите“, че новата декларация на мисията и ясната визия отразяват начина, по който работим и си взаимодействаме с нашата целева група. Корпоративните ценности оказват влияние върху начина, по който си взаимодействаме с клиенти и сред служителите. След сливането и декларацията

за новата мисия/визия и ценностите на управлението, бяха организирани седем изнесени семинара, за да се обсъдят тези въпроси с всички служители в различните локации на нашата организация. В открит дебат всеки можеше да задава въпроси и да изкаже мнението си по темите. За заинтересованите страни беше организирана информационна среща, за да се разяснят промените в рамките на новата организация и да се получи обратна връзка.



Резултатите в сферата на „хората“, които работят в организацията, отчасти се дължат на по-добра комуникационна стратегия и отчасти на **новата ориентирана към бъдещето стратегия за човешки ресурси**. Изготвен е нов комуникационен план, за да се осигури редовна и правилна комуникация на всички нива в организацията. Важен аспект е и ясният избор да се говори в „един глас“ за цялата организация (подкритерий 2.3. Комуникация и прилагане на стратегия и планиране в

цялата организация и преглед на регулярна основа). Изготвен е нов стратегически план в сферата на ЧР за дефиниране на целите на ЧР. Тези три цели в сферата на ЧР се съсредоточават върху няколко елемента, като консултиране на лидерите, мотивация, гъвкавост, ангажимент, развитие на таланта и стремеж към иновативна организационна култура чрез творческо и ориентирано към решенията мислене. Това е петгодишен ориентиран към бъдещето план. Основните проекти, започнати през 2016 г. с тази цел, са проектът „Лидерство 3.0“, проектът „Политика за вътрешна мобилност“ и проектът „Многообразие“. Проектът за лидерство започна с измерване на удовлетвореността от наличните инструменти за ЧР сред мениджърите. На тази база ще бъдат разработени допълнителни инструменти, за да се подобрят лидерските умения на ръководителите в организацията. Също така проектът за политика за мобилност и многообразие започна с измерването на удовлетвореността от сегашната ситуация, за да се съсредоточи върху най-важните и/или неотложни въпроси.

За резултатите в областта на „**ключово изпълнение на организацията**“ имаше **ревизия на старата балансирана система от показатели за ефективност**. Така че всички ключови елементи в организацията подлежат на надлежен мониторинг. Провежда се ежесечно обсъждане от екипа за управление, за да се види къде е необходима допълнителна работа, за да се постигне целта. Друг инструмент за проследяване на напредъка на организационни проекти е **TRAJECT**. Този инструмент се прилага от фламандското правителство и следи ведомствените цели и проекти. Чрез този инструмент се разглежда и критичен въпрос при анализа по CAF - нуждата от повече мониторинг и оценка в бъдеще. Новата стратегия също споменава всички краткосрочни стратегически и оперативни цели на организацията. Освен това можем да споменем, че основните задачи бяха обсъдени подробно, а програмата за ефективност гарантира, че всички ресурси се използват правилно, ефективно и в същото време намаляват разходите във всички сфери на организацията. В нашата балансирана система има 32 показатели за ключово изпълнение за измерване на нашите цели. Тези показатели са разделени в четири измерения (резултати, качество, процеси, учене и израстване). Балансираната система се актуализира ежегодно в съответствие с промените или новите цели, определени от ръководството. Показателите се обсъждат ежесечно на среща на ръководството.

Беше **създаден нов каскаден процес**, при което бяха ревизирани всички съществуващи процеси. Вътре в стратегическата рамка бяха доразвити няколко ключови елементи на

организацията (стратегия за ЧР, почтеност, многообразие, благоденствие и комуникация), за да се изясни посоката на развитие на организацията през следващите години.

Беше създадена обща декларация за мисия, ясна визия и стратегия на организацията. Освен това организацията въведе **механизъм за поемане на отговорност за четири основни ценности** (откритост, доверие, маневреност, жизненост), тъй като те са насочени към всички служители. Тези четири основни ценности се определят от фламандското правителство и се доразвиват в рамките на нашата организация.

Упражнението по САФ доведе до приемането на нова стратегия (подкритерий 2.2. Разработване на стратегия и планиране въз основа на събраната информация), което на свой ред води до няколко полезни проекти, които бяха необходими, и се определят организационните цели за следващите години. Това упражнение даде на организацията възможност наистина да определи важните приоритети и клъстери на програми за подобряване. След упражнението САФ бе проведено проучване на удовлетвореността, за да се види дали упражнението е полезно в бъдеще. От изследването научихме, че редовната комуникация относно хода на действията за подобрене и бързите победи бяха ключови в тази област.



Все още не са очертани подобрени резултати в областта на „социалната отговорност“, но е създаден план за действие по тази тема за следващите години. Има предложение да бъдат разгледани възходящите предложения, произтичащи от служителите.

2. Изпълненият проект за подобрене или промяна след самооценката по САФ, водещ до споменатите резултати

Съдържание на проекта

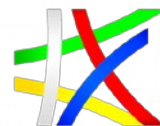
След самооценката по САФ проектът доведе до тринадесет действия за подобрене и петнадесет бързи победи. За всяко действие за подобрене или бърза победа е определен отговорник за справяне с проблема. Първо се предприемат действия възможно най-бързо по отношение на бързите победи. От действията за подобрене, девет бяха разпределени за 2014 г. (най-спешните такива) и четири за 2015 г. Най-стратегическите действия за подобрене са пакетни и бяха включени в стратегическото упражнение за 2015 г. За проследяване на напредъка на всички действия се проведе мониторинг на полугодие.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



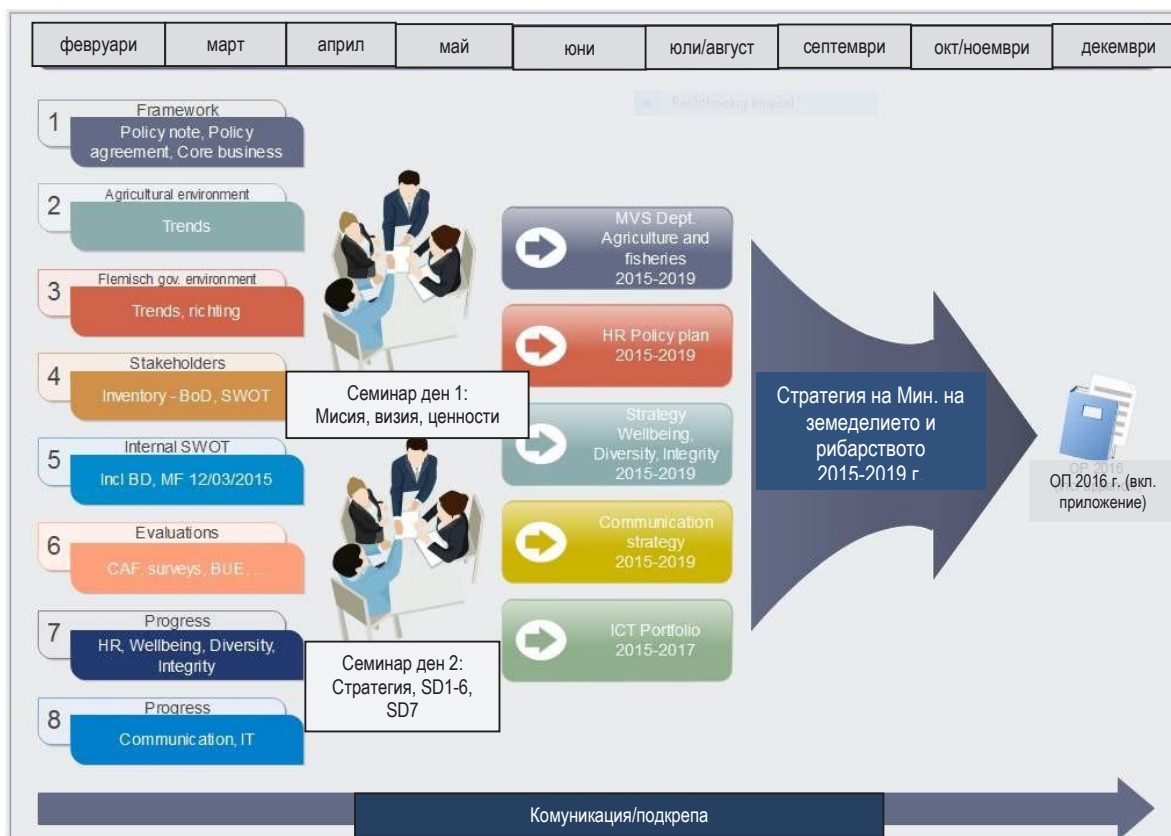
ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Новото стратегическо упражнение стана основен приоритет на проектите на министерството през 2015 г., така че бе важно проектът да бъде реализиран бързо, но задълбочено.

В диаграмата по-долу са показани стъпките, които бяха взети при създаването на новата стратегия на министерството.



1. Рамка
политическа концепция, политическо споразумение, основна дейност
2. Земеделска среда
тенденции
3. Фламандско правителство, среда
тенденции
4. Заинтересовани страни
инвентар – BoD, SWOT
5. Вътрешен SWOT
вкл. BD, MF 12.03.2015
6. Оценки
CAF, проучвания, BUE...
7. Напредък
ЧР, благосъстояние, многообразие, интегритет
8. Напредък
Комуникация, ИТ

➔ **Мин на земеделието и рибарството, 2015-2019 г.**

➔ **План за политиката в сферата на ЧР 2015-2019 г.**

➔ **Стратегия за благосъстояние, многообразие, интегритет, 2015-2019 г.**

➔ **Комуникационна стратегия 2015-2019 г.**

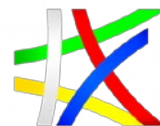
➔ **Набор ИКТ 2015-2017 г.**



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Отправна точка и „проблемите“, които практиката трябваше да реши

По време на самооценката по CAF се появиха няколко въпроси или проблеми. Нагледен пример за тези проблеми бяха липсата на ангажимент към декларацията за мисия и визия на организацията. Предстоящото сливане на трите организации в една, назначаването на нов министър в рамките на новото правителство и основните промени в политиката по земеделие и рибарство направиха този проблем още по-неотложен. Служителите се озоваха в лабиринт, където целите и решенията съвсем не са ясни. Организацията имаше нужда от обща цел, така че всеки да може да бъде мотивиран и ангажиран да работи за постигането на тази обща цел.

Упражнението започна със **SWOT анализ** на организацията за определяне на силните и слабите ѝ страни, но и на всички възможни елементи, които имат влияние върху организацията. SWOT анализът се извърши от ръководството и служителите. Друга стъпка беше **проучване сред най-важните заинтересовани страни** относно техните идеи и очаквания по отношение на бъдещата нова организация.

Различните анализи и вложения представляват солидна основа за стратегическото упражнение, като например:

- няколко SWOT анализа
- научно обоснован анализ на средата
- мониторинг на предстоящите тенденции
- ново правителствено споразумение и бележки за политиката към него (подкритерий 2.1. Събиране на информация за настоящи и бъдещи нужди на заинтересованите страни, както и съответната информация за управлението)

Предходната декларация на мисията и визията беше трудно разбираема и липсваше ангажираност на служителите в организацията. Затова бе отделено много внимание за преодоляване на тази липса на ангажираност. Освен висшето и средното ръководство, в **двудневния стратегически семинар** участваха оперативните ръководители, експертите като ключови лица и динамични доброволци на организацията. Резултатът от семинара беше нова стратегическа рамка. Беше направен и проследен преход към оперативните планове и цели (подкритерий 2.2. Разработване на стратегия и планиране въз основа на събраната информация).

Основните стъпки в прилагането

1. Първите тринадесет действия за подобрение и петнадесет бързи победи бяха избрани чрез гласуване на семинара за приоритизиране след самооценката по CAF, където ялната стратегия беше идентифицирана като проблем (подкритерий 2.1. Събиране на информация относно настоящи и бъдещи нужди на заинтересованите страни, както и съответната информация за управлението).
2. Стратегическият семинар бе организиран, за да се намерят решения на няколко проблема от списъка със задачи по CAF. Следните елементи са резултат от семинара (подкритерий 2.2. Разработване на стратегия и планиране въз основа на събраната информация):
 - нова стратегия, декларация за визия и мисия, придружена от всеобхватна база на четирите ценности на организацията
 - нова стратегия за ЧР
 - нова стратегия за интегритет, благосъстояние и многообразие
 - нов план за комуникация

След семинара бяха инициирани следните проекти за подкрепа на всички от посочените по-горе елементи (подкритерий 2.3. Комуникация и прилагане на стратегия и планиране в цялата организация и преглед на регулярна основа):

- След стратегическите планове са създадени оперативни годишни планове за всички горепосочени точки.
- Разгръщане на четирите ценности на всички нива на организацията (барометър на ценностите, планове за действие).
- Преразглеждане на каскадните процеси за новата организационна структура.
- Програма за ефективност (2015-2016 г.): чрез тринадесет нови проекти търсенето започва да подобрява ефективността на текущия работен процес. Ключовите елементи на тази програма са: оптимизиране на текущите работни потоци, управление на пиковите в работното натоварване чрез работа в екип, възлагане на задачи на външни изпълнители, дигитализация и автоматизация.
- Нови промени в организационната структура (една година след сливането), за да гарантират, че работните процеси са разпределени по-равномерно и правилно.

Ролите и отговорностите на основните участници

Всички посочени по-долу групи имат отговорността да станат посланици на резултатите и да работят заедно, за да се създаде добър комуникационен поток към всички служители и целевата аудитория.

Следните роли са признати за следните групи в рамките на организацията:

- Висше и средно ръководство: изготвяне на декларация на мисията (целта на организацията). Те са напълно наясно с политическите залози, интереса на заинтересованите страни и служителите. Тези елементи се включват в стратегическото упражнение. Тази група има стратегическо виждане за бъдещето.
- Оперативни ръководители: те вземат предвид интересите на работниците и служителите и на клиента за стратегическото упражнение. Имат най-ясен поглед върху конкретни реализации.
- Експерти: те предлагат достатъчно (обща) информация от своя опит и я използват при необходимост по време на упражнението.
- Динамични доброволци: те допринасят по ясен, критичен, иновативен и творчески начин. Осмеляват се да задават критични въпроси на ръководството.

Критични фактори за успеха

За този проект критичните фактори за успеха са:

- Достатъчна степен на поемане на отговорност и интерес сред служителите.
- Получаване на подкрепа от политически заинтересовани страни на различни нива, за да се изпълни този вид упражнение.
- Разпределението на средствата и хора за упражнението от страна на ръководството.

Основни направени грешки

Стратегическото упражнение обхваща повечето аспекти, които трябва да бъдат преодоляни. Въпреки това някои аспекти не са ясно или конкретно обхванати, защото въздействието на тези аспекти се подценява в момента.

Това доведе до допълнителни упражнения след това, като например:

- ИТ политика: задълбочена оценка на основата на ИТ политиката, която съответства на насоките на новата стратегия.
- Политиката по управление на знанието / проучвания: този аспект не е решен достатъчно по време на стратегическото упражнение и ще се водят преговори и дискусии.

Връзката на добрата практика с подобрените резултати

Петте критерия на благоприятстващите фактори ни показват добра връзка с подобрените резултати.

- В областта „**Лидерство**“ забелязахме, че впоследствие става по-ясна посоката, в която се движи организацията.
- В областта „**Стратегия и планиране**“ повечето аспекти са стратегически съгласувани, което има положително въздействие върху по-логично, оперативно планиране.
- В областта „**Хора**“ е разработена нова политика в ЧР за участие, мотивация, по-голяма гъвкавост на персонала (консултиране на лидерите, управление на таланта, гъвкавост).
- В областта „**Партньорства и ресурси**“ имаме ИТ-цифровизация и търсене на ползи за ефикасността.
- В областта „**Процеси**“ се извърши цялостна ревизия на процесите след стратегическото упражнение за проектиране на съществуващите процеси по-ясно и ефикасно.

3. Описание на подхода на приоритизиране, довел до избрания проект

Упражнението по САФ в Министерството на земеделието на рибарството се проведе през 2014 г. Групата на представителите се състои от четири подгрупи, две от които са изцяло съставени от доброволци от цялата организация на различни нива на организационната структура. Третата група се състои от най-висшето ръководство на организацията. Четвъртата група се състои от доброволци от центъра за обслужване на ЧР.

Първо всяка подгрупа разгледа модела САФ и отговори на всички въпроси, за да се справи с всички препятствия и несигурност по време на упражнението. Проведеха се консенсусни срещи, при които дискусиите водят до консенсус. Не всички идеи бяха одобрени, но като цяло представителите се споразумяха кои елементи да изберат от групата, за да се подложат на гласуване.

През януари 2014 г. бе организиран мащабен допълнителен семинар за всички представители с цел избиране на приоритетите за организацията. Използването на система за гласуване, позволяваща на всеки да участва и да представи аргументи, доведе до окончателния план за действие, който се състои от тринадесет инициативи за подобрене (девет за 2014 г. и четири за 2015 г.) и шестнадесет бързи победи. Според представените аргументи няколко елемента на входящи ресурси могат да бъдат оформени като клъстер на едно действие за подобрене и изреченията могат да бъдат прецизирани.

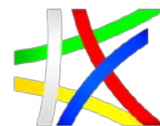
Самото ръководство изцяло се включи в процеса на определяне на приоритетите. След създаване на резюмето, ръководството беше информирано за този процес на определяне на приоритетите и за решенията, взети по време на процеса. Изборът на нова цялостна стратегия стана основен приоритетен проект на министерството от 2014 г. насам.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Снимки от упражнението по САФ





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



Белгия

Пример: Качествен подход с акцент върху вътрешната и външната комуникация във Висшето училище на Ено

Висше училище на провинция Ено
(Haute Ecole en Hainaut - НЕН)

Белгия

Беатрис Лоар

Е-mail: beatrice.loir@heh.be



Сектор на организацията: Образование: Висше образование

Висшето училище на Ено (НЕН) е публичен университет, който предлага курсове и обучение в областта на науката и технологиите (бакалавърска и магистърска степен) и хуманитарните и социалните науки (бакалавърска степен). Над 3000 студенти посещават висшето учебно заведение, което се намира във Валония (Монс и Турне) в 4 кампуса (Инженерни науки, Образование, Икономика и Социални науки). Има 350 преподаватели.

Номер на подкритерий от благоприятстващите фактори по САФ, свързани с добрата(ите) практика(и):

Подкритерий: 2.3 Комуникация и прилагане на стратегия и планиране в цялата организация и преглед на регулярна основа

1. Описание на подобрения(ите) резултат(и) за организацията

Нашият университет, Haute Ecole en Hainaut (НЕН), е САФ потребител. Въведохме САФ като базов референтен стандарт през 2008 г. и оттогава сме провели два процеса за самооценка. Използването и прилагането на модела САФ е довело до действия за подобрение и вътрешен и външен принос за по-добро изпълнение. Самооценката по САФ е реализирана на институционално ниво и е водена от Комисията по качеството.

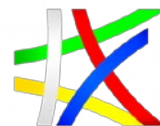
Както е показано на фигура 1, Комисията по качеството е централен орган в процеса по САФ. Непрекъснатото подобряване на комуникационните умения и стратегия ни помогна да насърчим културата на качеството в образователното и учебно заведение. Това е насочено към бъдещите студенти, учащи и завършили (алумни), както и към преподавателите, административния персонал и служителите в НЕН.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Фигура 1: Действия, извършвани от Комисията по качеството



Комуникацията и мониторингът (с времева рамка) са важни при управлението. Подборът на действия за подобрене и резултати за „Комуникира и изпълнява стратегията и плановите в рамките на цялата организация и регулярни ги преглежда“ е обобщен в таблица 1.

Таблица 1: Избор на топ 5 действия за подобряване на комуникационните умения

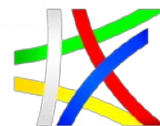
Естество на действията за подобряване от 2013 г.	Резултати или последствия
Създаване на комуникационен отдел и наемане на служител по комуникации	Подпомагане и организация на вътрешната и външната комуникация
Създаване на годишен комуникационен план	Подобряване на комуникацията (развитие във фигура 2)
Актуализация на годишния комуникационен план	Подобрение на видимостта на НЕН
Изработване и разпространение на харта за качество	Споделена справка на оценка в Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES); съзнаване на всеки елемент (в прогрес) и избор на показатели за ключово изпълнение
Разработване на сайт и споделяне на информационни инструменти	Сайт на НЕН за външна комуникация; общо ползване на екстранет и преход към платформа Moodle (cfr. infra) за вътрешна комуникация
Информационна сесия/ съвместна работа Комуникационна информатика	Последващи действия с академичната общност: Събития, бюлетини и бюлетини за качество на услугата



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Както вече беше съобщено в предишния доклад по САФ за проучването в образованието за 2014 г., „Хората“ са важна цел: добрата комуникация относно стратегията и текущия мониторинг са значими за мотивация и удовлетвореност на персонала. Комисията по качеството също е действала за централизиране на действията за подобрение, включително чрез изработването и разпространението на харта за качество.

За подобряване на нашите действия, реализирахме **годишно изследване относно рекламата и видимостта на НЕН**. Анализирахме информацията със следния въпрос: „Как младите хора получават информация за нашата институция?“ Въз основа на резултатите избрахме и все още избираме най-добрите рекламни кампании във връзка с интересите на студента.

Изследването ни помага да разберем как студентите получават информация и как се свързват с нас. Следователно адаптирахме нашите публикации и организирахме онлайн реклама чрез различни доставчици на медийни услуги. Например, проведохме онлайн рекламна кампания по две известни онлайн радиостанции (Pure FM, NRJ).

Таблица 2а: Идентифициране на най-добрите медии за целевата аудитория по време на 3 учебни години (в %)

Медия	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Интернет	87	85	88
Социални медии	49	37	43
ТВ и радио	44	38	38

Таблица 2б: Идентифициране на комуникационните канали за събиране на информация по време на 3 учебни години (в %) (--: резултатите не са налични; *: изследване с ограничени позиции)

Канали	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Обяснения на уебсайта	--	55	52
От уста на уста	70*	26	30
Брошури и листовки	--	12	15

Тези резултати показват, че непрекъснато трябва да следваме развитието на използваните комуникационни канали, за да достигаме до нашата публика.

2. Изпълненият проект за подобрение или промяна след самооценката по CAF, водещ до споменатите резултати

През 2013 г. е открита позиция, за да се развиват комуникационните умения и стратегия в резултат на нашата втора самооценка по CAF, проведена през 2012 г. Служителят по комуникацията има 3 задачи:

1. Вътрешна комуникация
2. Външна комуникация
3. Създаване на контакти и мероприятия

Фигура 2: Задачи на служителя по комуникацията



Подобряване на комуникационната стратегия: развитие на годишния комуникационен план

През юни изготвяме годишен комуникационен план с всички събития и планирани проекти. Служителят по комуникацията представя всички планирани дейности за следващата учебна година месец по месец.

Освен това се определят нови комуникационни инициативи като рекламни материали, партньорства, събития, писане и реклама.

Управителният съвет (органите на НЕН) утвърждава този комуникационен план преди всяка учебна година. Може да се адаптира по време на учебната година, що се отнася до нуждите на институцията и новите събития. Понякога някои интересни промоционални оферти също могат да доведат до адаптации, препозициониране и приоритизиране.

Фигура 3: Развитие на годишния комуникационен план 2013-2014 г. до 2016-2017 г. (4-годишен срок)



НЕН централизира външната комуникация в рамките на студентски и образователни изложения, както и информационни сесии. Службата по комуникации дава информация за преподаватели по електронна поща за участието им в студентски и образователни изложения, презентации и срещи.

Съвместната работа с ИТ екипа е от съществено значение за разпространението на информация чрез нашия уебсайт www.heh.be, включително за представянето на студентски програми. Редовно се организират брифинги. Създадена е рамка, за да се установи контакт с всички ИТ мениджъри.

Подобряване на комуникацията & подобряване на видимостта на НЕН

Подобрихме видимостта на НЕН с използването на ново лого. Старото име бе твърде дълго и ръководството реши да използва ново име: Haute Ecole en Hainaut (НЕН). От 2013 г. насам сме разработили графичната харта и създадохме изцяло нова графика за вътрешна и външна комуникация. Адаптирахме рекламни материали в съответствие с новата графична харта, т.е. листовки с презентации, обозначение на щанда за изложения и указателни табели и т.н.

Освен това бяха преразгледани други нови лога за отделите в НЕН, включително отдела по качеството (социален отдел, отдел за подкрепа на академичните постижения...). Това е видимата част на развитието на стратегията ни в комуникацията.

От учебната 2015-2016 г. нататък, НЕН организира през септември за новоназначения персонал полудневна сесия, за да представи институцията, качеството и процеса по САФ, различните отдели и лица за контакт (счетоводство, човешки ресурси, ИТ).

Подобрена комуникация за студентски и образователни изложения

НЕН участва в няколко изложения в Белгия и Франция. Отдел „Комуникации“ информира, кани и централизира участието на академичния и административния персонал по време на събитията. Веднъж годишно служителят по комуникацията организира среща за разбор с ангажираните лица. Анализираме какво може да се подобри и това, което вече е ефективно в областта на логистиката и организацията на учебните изложения. Тази среща е полезна, за да се отбележат ключови точки и да се

подобряят слабите места. Например, можем да определим ориентацията на открити уроци, план-график с дати на събития, да редактираме нови брошури, да подобрим логистиката и т.н.

Друг приоритет: развитие на интернет сайт и споделяне на ИТ инструменти

Цялата академична общност на НЕН настоява за решение за управление на документооборота. ИТ екипът разработи специален инструмент в интернет, за да отговори на тази нужда: „Екстранет“. Това е специфична област за ръководството, различни отдели и студенти. Преподавателите и хората, работещи в институцията, могат да публикуват и изтеглят файлове. Студентите могат само да изтеглят файлове и да участват в проучвания и оценка на обучението. Това ни позволява да имаме информация и по-добра комуникация.

Разработване на Moodle

Предимствата на цифровите технологии водят до нови технологии на информационни и комуникационни средства в образователната сфера с цел да се прилагат нови начини на преподаване и учене. Един от най-разпространените методи на обучение се състои в използването на платформи за преподаване-учене.

През 2010 г. НЕН избра онлайн инструмент за преподаване-учене, „Claroline“, за да разработи цифрова педагогика. След няколко години избраната платформа се оказа, че служи по-скоро като средство за онлайн компютърни ресурси.

Интеграцията на цифровите технологии и методи на преподаване трябва да се дефинира, както и необходимите организационни структури за подкрепа. Въпреки това не всички служители притежават необходимите умения, за да използват успешно тези нови технологии и да ги включат в курсовете. Освен това дизайнът на платформата *Claroline* не ги стимулира.

Миналата година, през 2015 г., НЕН се насочи към нова платформа: „Moodle“ (акроним за *Modular Object Oriented Term Developmental Learning Environment*) с различни инструменти за подобряване на социалните взаимодействия между студенти и преподаватели и мотивацията за учене и стимулиране на образователния процес. Това позволява на преподавателите да създават курсове с ресурси, да регистрират студентите, да създават свои профили, да създават уебсайтове и дискуссионни форуми, да публикуват образователни материали, да създават студентски групи, да създават викторини и т.н. С тези приложения, *Moodle* съчетава присъствието на студентите в училищната среда по време на учебните часове с възможност да си сътрудничат извън зоните за обучение в даден момент. Разбира се, предвидено е изграждането на технически устройства (Wi-Fi достъп в кампуса). Тази стъпка е от съществено значение за развитието на цифровия подход в нашия университет.

Работна група, съставена от компютърни експерти, поддържа внедряването на Moodle. Те са създали наръчник и обучения за стартиране и обучение на заинтересованите преподаватели, така че да могат да използват платформата. В работната група участват и преподаватели, които тестват инструментите на платформата и създадените курсове. Следващата година ще бъде предложена програма на допълнително обучение за специфични педагогически подходи за преподаватели.

3. Описание на подхода на приоритизиране, довел до избрания проект

Сертификатът „Ефективен САФ потребител“ от 2014 г. доведе до стратегия с актуализиран план за 2015-2016 г. Процесът на самооценка по САФ ни позволи да изберем области за подобрене и да разработим подход на *приоритизиране*. Нашият стратегически план през 2013 г. включи няколко действия на нивото на комуникацията като „подобряване на видимостта и образа на НЕН“ или „подобряване на комуникационната стратегия за целия персонал“.

Докладът за самооценка през 2014 г. доведе до актуализиран план с нови действия и през 2015 г. стартираха конкретни цели за вътрешна и външна комуникация. Вземането на решения по този нов план за действие е резултат от участието на всички заинтересовани страни в самооценката, включително избора на критерии и на действия. Тази методика на определяне на приоритетите е свързана с управление на участието, Комисията по качеството и ръководството.

Освен това трябваше да въведем нова публична политика в областта на образованието и да управляваме програми за обучение. Въвеждането на специфични управленски практики зависи от избора, направен в съгласуване с ръководството (стратегически план) и по отношение на финансовите възможности на университета. Непрекъснатото подобряване на комуникационните умения и стратегия ни помогна да насърчим културата на качеството в образователното и учебно заведение. Това е насочено към бъдещите студенти, учащи и завършили (алумни), както и към преподавателите, административния персонал и служителите в НЕН.



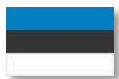
ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Естония

Пример: Непрекъснато усъвършенстване на Министерството на финансите

Министерство на финансите на Естония

Керстин Лайдме

Ръководител по качеството

Тел.: +372 6113757

E-mail: kerstin.laidmae@fin.ee



Сектор на организацията: митници, данъци и финанси + регионална и местна администрация

Министерството на финансите на Естония е центърът на експертния опит на правителството в прилагането на данъчни, финансови и фискални политики, и определянето на икономически цели. Освен това МФ е активен участник в координирането на стратегическото планиране във всички области на държавно управление – определя целите и планира ресурсите за осъществяването на дейности в сферите на публичните политики. Основните услуги и дейности на МФ са планиране и изпълнение на фискалната политика на държавата; определяне на държавния бюджет; планиране на данъчната и митническата политика; финансова и застрахователна политика, публична администрация, държавни активи, държавната хазна, координиране на помощта, определена за Естония, пространствено планиране, регионално планиране, развитие на местните органи на управление и регионалната администрация. МФ отговаря за услуги като например държавната политика по отношение на кадрите, политиката за възлагане на обществени поръчки и държавно счетоводство, които сега се интегрират в новия Държавен център за споделени услуги.

Номер на подкритерий от благоприятстващите фактори по САФ, свързан с добрата(ите) практика(и):

Критерий 1: Лидерство, подкритерии 1.2, 1.3 и 1.4

Критерий 2: Стратегия и планиране, подкритерий 2.2

Критерий 3: Хора, подкритерии 3.1, 3.2 и 3.3

Критерий 4: Партньорства и ресурси, подкритерии 4.1, 4.2 и 4.4

Критерий 5: Процеси, подкритерий 5.2

2. Описание на подобрения(ите) резултат(и) за организацията

Първо трябва да отбележим, че Министерство на финансите (МФ) има опит със самооценка през 2002 г. и затова ние буквално се движим по пътя на постоянното усъвършенстване вече 14 години. Никое друго министерство или правителствена агенция в Естония не са правили това за такъв дълъг период от време.

За да илюстрираме по-добре резултатите и подходите, които са най-важни за Естония и МФ през последните години, решихме да се спрем върху трите последни оценки и промените в периода 2009-2014 г. Фокусираме се върху подобренията **по отношение на резултатите за гражданите и потребителите (критерий 6)**, нарастващи от 14 точки (2009 г.) на 37 точки (2014 г.) и върху **резултатите за хората (критерий 7)**, където нарастването е от 38 (2009) на 45 точки (2014 г.) съгласно методологията на САФ за точкуване.

Резултати по критерий 6 (граждани/потребители)

МФ има двоен подход към клиентите си. Първо, за да разработим процесите и услугите, се фокусираме върху получаването на обратна връзка от организациите, които са преки потребители или са засегнати от дейностите на МФ – това са предимно други министерства и правителствени агенции. Второ, един по-всеобхватен подход е да разглеждаме предприемачите и организациите от третия сектор като наши групи по интерес, а медиите като важна група по интерес, която посредничи и развива репутацията на МФ, позволявайки ни да осъществяваме политиките си по-добре и по-ефикасно. В следващите части са разгледани и двата подхода.

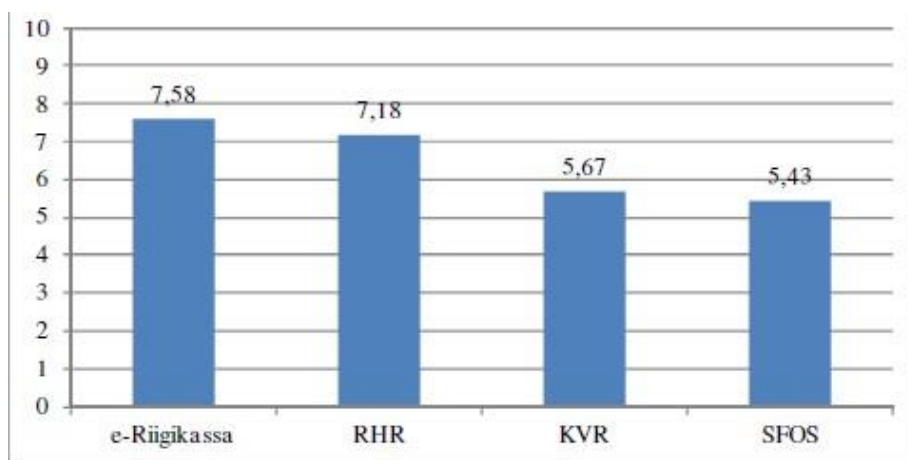
При критерия с резултатите, ориентирани към гражданите/потребителите, измерваме нивото на удовлетвореност на клиентите, свързана с един от основните процеси на МФ – бюджетния процес и неговите подпроцеси.

Резултатите от 2010 г., сравнени с тези от 2009 г., показват забележително увеличение в рейтинга на бюджетния процес като цяло (от 3.37 на 3.61 по 5-степенна скала), управляван от МФ, а също така при повечето подпроцеси (например изпълнение на бюджета – от 3.57 на 3.86; стратегическо планиране – от 3.15 на 3.67, с изключение на икономическите прогнози, където нивото от 3.38 точки остава постоянно).

През 2012 г. и 2013 г. също се събира обратна информация от клиентите относно бюджетния процес, но междувременно методологията се променя. През 2012 г. 90% от клиентите смятат бюджетния процес като цяло за „добър“ или „много добър“; през 2013 г. този процент е 88%; разглеждаме този двупроцентов спад като маргинален.

Второ, от 2014 г. измерваме удовлетвореността на клиентите чрез няколко е-системи, които помагат на МФ да предоставя услугите си. Четирите такива системи, включени в проучването, са регистърът на обществените поръчки (RHR), е-хазна (e-Riigikassa), е-система за усвояване на финансирането по Структурните фондове на ЕС (SFOS) и имотният регистър (KVR). Първите две получават доста висока оценка – средно 7.58 и 7.17 по 10-степенна скала, но имотният регистър получава 5.67, а SFOS – 5.43 точки. През есента на 2016 г. ще се извърши аналогично проучване, като се използва същата методология.

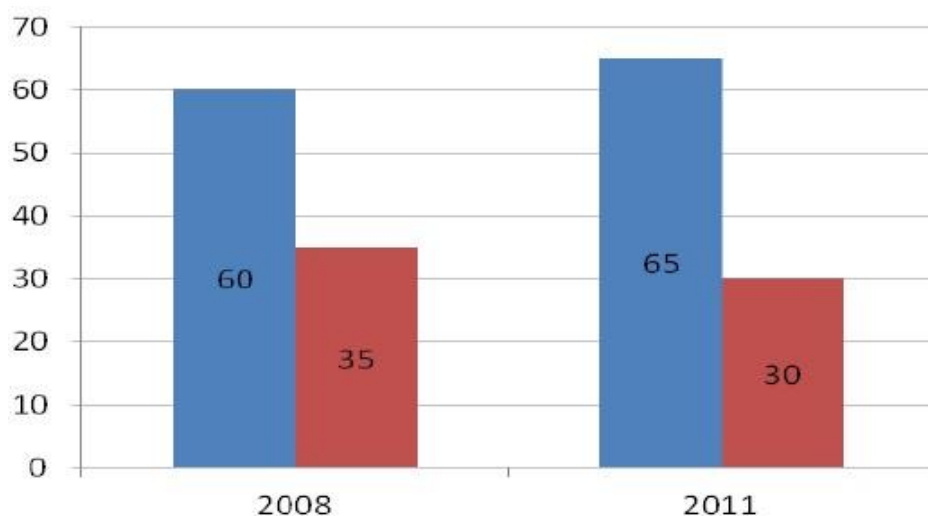
Графика 1: Ръст на клиентската удовлетвореност от е-услугите на МФ през 2014 г.



Трето, ние представяме резултатите, свързани с репутацията на МФ, както и наличието и адекватността на информацията съгласно оценката на журналистите и други партньори чрез примера на публичния уебсайт на МФ: <http://www.fin.ee>.

Мненията на партньори и медии за общата репутация на МФ са събрани чрез процес на одит, като се използва еднаква методология през 2008 г. и през 2011 г. Изглежда, че когато през 2008 г. 60% от респондентите оценяват репутацията на МФ като „добра“ и „много добра“ (в синьо на долната графика), тя се подобрява до 65% през 2011 г., докато делът на респондентите, оценили репутацията като „задоволителна“ (в червено на долната графика) (35%) през 2008 г. намалява до 30% през 2011 г. Нивото на неудовлетворени партньори или медии остава 5%.

Графика 2: Оценка на партньорите и медиите на репутацията на МФ



Термините, използвани от партньорите за описание на МФ, най-често са „надеждно“ и „компетентно“.

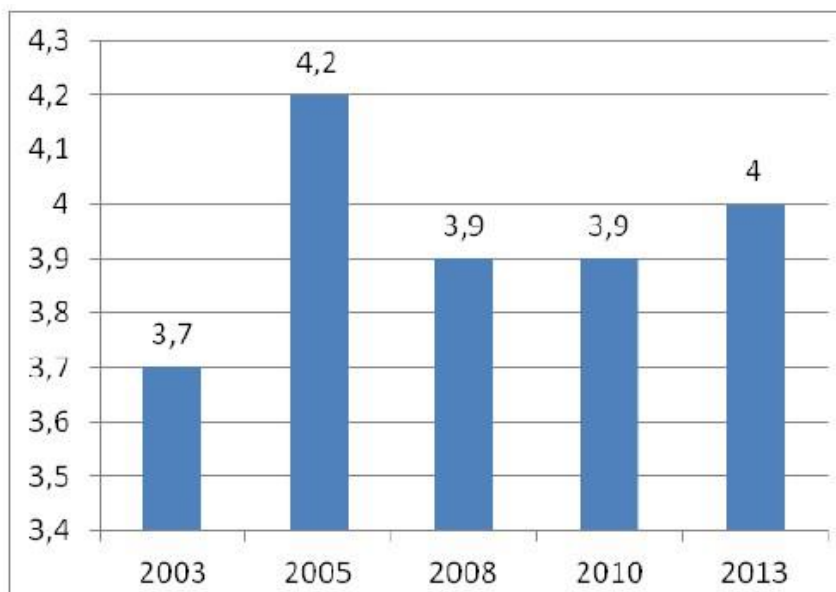
През 2008 г., 2010 г. и 2013 г. се извършват регулярни проучвания на взаимоотношенията на организациите от публичния сектор с медиите от компания за проучване на общественото мнения. Резултатите сочат, че докато през 2010 г. уебсайтът на МФ е оценен най-високо от всички проучвани уебсайтове (първо място сред 14 други министерства и държавни агенции), то през 2013 г. оценката на партньорите е по-ниска, нареждайки МФ на 9-то място – все още малко над средното ниво. Тези резултати изваждат на преден план необходимостта от непрекъснато усъвършенстване, затова през 2014 г. се планира и извършва одит на комуникацията. Макар че не можахме да използваме резултатите по време на процеса на оценка по САФ през 2014 г., резултатите разкриха, че партньорите смятат МФ за институция, която предоставя надеждна и важна информация, въпреки че според мнението на по-широката публика понякога е твърде сложна за разбиране, МФ „говори в цифри“. Излезе и предложение да се разшири кръгът на говорителите и да се използват различни, допълнителни канали за споделяне на информация.

Резултати по критерий 7

МФ показва последователност при извършването на редовни проучвания на персонала, мониторинг на нивата на удовлетвореност по отношение на лидерството на организацията, процесите, получаване на представа как се оценяват основните и спомагателните процеси, каква е индивидуалната удовлетвореност от работата, и други свързани въпроси.

Резултатите от проучванията през 2008 г., 2010 г. и 2013 г. могат да се представят като оценени по време на последния процес на оценка по САФ през 2014 г. През 2015 г. също се извършва едно проучване на персонала, но тъй като то не се взема предвид по време на оценките по САФ, трябва да изключим резултатите от последното проучване. Точките се дават по 5-степенна скала, а методологията (предложенията) е същата. Нивото на участие също нараства през годините: 74% през 2008 г., 80% през 2010 г. и 85% през 2013 г.

Графика 3: Общо ниво на удовлетвореност от МФ като работодател



Общото ниво на удовлетвореност от МФ като работодател леко се покачва (от 3.9 на 4.0) между 2008 г. и 2013 г., което е също така и целта. Нагласата за готовност за напускане на организацията („Не мисля за напускане“) бележи забележителен спад през 2010 (3.7) в сравнение с 2008 г. (3.4), но и леко покачване през 2013 г. (3.6).

Осведомеността за стратегическите цели на МФ се повишава от 3.8 през 2008 г. до 4.1 през 2010 г. и остава на същото ниво през 2013 г. Удовлетвореността от индивидуалната реализация, кариерните и мотивационните възможности са с оценка 3.9 през 2008 г., но намаляват до 3.8 през 2010 г. и 2013 г. Удовлетвореността от достъпната информация също се повишава от 2008 г. (3.4), като достига 3.5 през 2010 г. и 3.7 през 2013 г..

Ролята на висшето ръководство (постоянен секретар, заместник-подсекретари), което управлява организацията и служи за пример, непрекъснато нараства – от оценка 3.5 през 2008 г. до 3.7 през 2010 г. и 3.8 през 2013 г. Все пак има някои области на подобрене, определени през 2013 г., които са отразени и в оценката по САФ през 2014 г. – най-вече възгледите на служителите на МФ за имиджа и репутацията на министерството, и второ – най-използваният информационен канал интранет, който събира няколко идеи за подобрене.

2. Изпълненият проект за подобрене или промяна след самооценката по САФ, водещ до споменатите резултати

Извършване на подобрения в посока клиенти/граждани (свързани с резултатите по критерий 6)

По време на оценката от 2012 г. се очертава необходимостта от изясняване на заинтересованите групи на МФ. Съществува общо разбиране – както на политическо, така и на управленско ниво – че в широкия смисъл всеки гражданин на Естония е клиент и има право да задава въпроси относно планирането на държавните финанси, затова и бюджетният процес трябва да е възможно най-прозрачен. Но за МФ като организация беше важно да стесни обхвата на заинтересованите групи, за да е наясно от кого планира да получи обратна връзка. Беше подчертано също така, че е от основно значение да се заложат целеви нива на мерките за удовлетвореност и да се започне редовно събиране на данни. Основаният на услугите подход към процесите, особено когато става дума за разработване на политики, все още е сериозно предизвикателство в публичния сектор.

Затова първо се насочихме към партньорите, които пряко използват нашите услуги, започвайки с е-услугите. Като начало изследвахме удовлетвореността на клиентите от е-системите и от 2014 г. имаме възможност да представяме резултатите, споменати в част 2.

Оценката по САФ от 2014 г. очерта липсата на всеобхватна концепция по отношение на партньорите и клиентите на МФ. Затова се взе решение проектът за подобряване да се фокусира върху въпроса с партньорите.

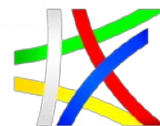
Първият комуникационен одит, проведен през 2014 г., беше планиран да разгледа в подробности резултатите от проучването през 2013 г., които показват спад в оценките по отношение на качеството и достъпността на информацията на уебсайта. Одитът се фокусира върху репутацията и наличието на информация – въпроси на чуваемостта и надеждността, но предостави и допълнителен поглед към това кои канали са най-предпочитани и защо. Резултатите – особено от качествените методи – дадоха ценна информация за очакванията по отношение на нови канали като например социалните медии. Въз основа на одита (46% от респондентите изразяват желание да получат повече



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

информация по фискални въпроси чрез социалните медии), МФ разработва своите профили във „Фейсбук“ и „Туитър“, и ги използва систематично за споделяне на информация.

През 2015 г. в МФ се провежда семинар на партньорите. Целта му е да покаже готовност от страна на ръководството на МФ (включително министъра) да отговаря на въпроси и да провежда открита дискусия по няколко въпроса, които биха могли да доведат до по-добро взаимно разбиране. Освен това, във връзка с плана за подобрене от оценката по САФ през 2012 г., **се постига по-добра дефиниция на партньорите на МФ**. Прилагаме по-видим подход към постигането на добри взаимоотношения с предприемачите и техните сдружения, например естонската Асоциация на данъкоплатците, Асоциацията на строителните предприемачи, Асоциация на индустрията на услугите, както и по-ясен подход към партньорите, изпълняващи регионални политики, например Асоциацията на естонските градове и Сдружението на общините в Естония. Смятаме, че развитието на гражданското общество е една от целите, подпомагащи стратегиите на МФ, и затова участващите партньори са Националната фондация на гражданското общество и други неправителствени организации и професионални и академични структури.

Следвайки набелязаните решения за подобряване отчасти заради САФ, но и заради проект, ръководен от естонското Министерство на икономиката и съобщенията за развитие на публичните услуги, МФ **изготвя карта на всичките си е-услуги и определя притежателите на системите**. В момента работим по мотивацията на тези притежатели с цел да поемат изцяло отговорност за собствеността и да използват възможностите за измерване на удовлетвореността на клиентите, пълните разходи за услугите и – най-предизвикателната част – ефикасността на тези услуги. Все още се движим предпазливо, тъй като това е инициатива на правителствено ниво и разработването и подписването на нормативната рамка все още предстои. Общата идея е да се предлагат възможно най-много виртуални услуги и да се създаде възможно най-удобна среда за клиентите.

Гореспоменатите практики подобряват – доколкото можем да преценим – резултатите по критерий 6, резултатите по критерий 7 и се отразяват на критерия за ключовите резултати от изпълнението (критерий 9), което МФ определя в различни области на публичните политики. На ниво средносрочно планиране задаваме определени ключови индикатори на изпълнение в 7 области на действия на МФ: 5 от тях за публични политики и 2 области, чиято цел е повече или по-малко да подпомагат областите на политики. Докато оценяваме дали са постигнати тези ключови индикатори на изпълнение, не правим разграничение между сфера на политики и административна сфера, и разглеждаме всички цели като еднакво важни.

През последните 6 години на подобрения се изясниха услугите на МФ и начинът, по който клиентите оценяват системите, чрез които се предоставят тези услуги; или как партньорите виждат МФ като водещ изпълнител на финансови и бюджетни политики. Изясни се как поставяме целите и как да подобрим нашите процеси, като второто придобива все по-голямо значение с оглед на непрекъснатия натиск за постигане на повече ефикасност и намаляване на оперативните разходи, включително разходите за управление на персонала, което е и указание на правителствено ниво към всички организации от публичния сектор.

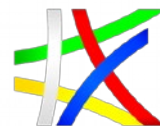
Заслужава си да се отбележат някои промени в административната сфера на МФ, които най-вероятно спомогнаха за постигането на по-добри резултати от гледна точка на клиентите/гражданите – формирането на две нови агенции, които започнаха работа от началото на 2012 г.: **Информационен технологичен център към Министерство на финансите**, чиято цел е да предоставя помощ в областта на ИКТ на МФ и на останалите



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

организации в административната сфера (например данъчната и митническата служба и статистиката на Естония) и **Държавен център за споделени услуги**, където се консолидират някои подпомагащи услуги. Това означава консолидиране на счетоводните процеси, процесите по администрирането на персонала, обществените поръчки и т.н. на всички министерства в една единствена организация с цел предлагане на по-добри, по-ефикасни и компетентни услуги. Амбициозната, но реалистична цел, поставена от правителството, е гореспоменатите услуги на всички 12 министерства и държавната канцелария да се поемат от Държавния център за споделени услуги до юли 2017 г. Тези решения, макар взети на правителствено ниво и засягащи повече структури от тези на МФ и неговите партньори, несъмнено помагат на МФ да се промени в организация, която е по-фокусирана върху клиентите.

Проекти за подобряване по отношение на хората (водещи до по-добри резултати по критерий 7)

През годините настъпват непрекъснати промени в управлението на персонала, най-вече в отговор на резултатите от самооценките по CAF.

Ако погледнем стратегическото ниво, има разработен документ за политиката по отношение на персонала (първата версия е от 2009 г.), който се оценява редовно и при необходимост се изменя. Последната оценка се извършва в момента. В този документ са заложили както стратегическите въпроси, произтичащи от ценностите на Министерството – кои ценности трябва да следват нашите служители – така и практически инструменти (процедури за заплатите, изисквания за различните позиции, принципи при обученията и т.н.).

Тъй като една от основните области на подобрене винаги е била достъпната информация, въвеждаме принципите за срещи на различни равнища, които влизат в сила през 2008 г. Освен това имаме няколко проекта за разработване на вътрешния ни уебсайт с цел подобряване на достъпността на необходимите данни в необходимото време.

Редовно правим оценка на **принципите на формиране на заплатите** (в позволения от закона обхват), свързани със заплащане, базирано на изпълнението, като значително променихме системата (през 2014 г.). Сложната система на заплата, базирана на изпълнението, се променя в по-разбираема система с пряка връзка с изключителни резултати.

Извършват се **основни промени и в системата на интервюта за оценка** (които се правят веднъж годишно), тъй като тази система се изменя заедно с **модела за компетентност**.

С цел повишаване на качеството на лидерството, от 2005 г. се провеждат **няколко обучения за лидери** на различни нива в министерството, като те продължават и до днес.

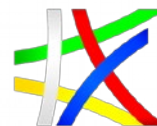
През годините се реализират и няколко други проекта за управление на персонала от различен мащаб.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

3. Описание на подхода на приоритизиране, довел до избрания проект

Близо 10 години вече използваме определена методология за приоритизиране в нашата организация, която според нас работи много добре. Всички действия за подобрене се оценяват съгласно 3 критерия: **въздействие** (дали тази дейност оказва въздействие върху цялата организация или само върху някое звено и т.н.), **неотложност** (колко спешно е действието за подобрене) и **разходи за изпълнение**. Претеглянето се извършва по скала от 1-3. Приоритизирането винаги са прави от топ ръководството на министерството (главен секретар и заместник главни секретари). Разбира се това винаги става на фона на стратегическия поглед на министерството, съгласно който трябва да се направи необходимия избор.

Ефикасност е също ключова дума, която описва подхода на разработване и предлагане на услуги, и изпълнение на държавни политики във всички сфери на Министерство на финансите – независимо дали бюджет, данъчна политика или реформиране на държавната служба и публичната администрация. Тъй като Естония е малка страна, работната сила е най-ценният ресурс и затова създаването на възможности за повече концентриране върху основната дейности и процеси е от основно значение за Министерството на финансите.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



Финландия

Пример: Ориентирано към целта лидерство в мрежа за образователни услуги в Пяйят-Хяме

Град Лаhti

Образователни и културни дейности

Аняриита Карлсон

Мениджър по развитие

„Саймаанкату“ 11

15140 Лаhti

Телефон: +358 50 3985751

E-mail: anjariitta.carlson@lahti.fi



Раиса Куяла

Координатор за развитие Тел.: +358 44 7161734

E-mail: raisa.kujala@lahti.fi

Сектор на организацията: Образование и научни изследвания

Услугите в общинския образователен сектор са образование в ранна детска възраст, предучилищно и основно образование, средно образование, библиотечни услуги, спортни услуги, младежки услуги, културни услуги и обучение на възрастни.

Номер на подкритерий от благоприятстващите фактори по САФ, свързани с добрата(ите) практика(и):

Подкритерий: 1.1 Очертаване на насока на организацията чрез разработване на нейната мисия, визия и ценности

Подкритерий: 4.1 Развитие и управление на партньорства със съответните организации

1. Описание на подобрения(ите) резултат(и) за организацията

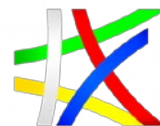
Режимите на работа се различават в различните общини в мрежата, които са хетерогенни, независими и с различни размери. Активното развитие на сътрудничество в рамките на мрежата насочва развитието на процесите на услуги във взаимно избрана посока. По-специално за развитието на взаимна колегиалност между членовете на групите за развитие, участващи в експертните задължения в различни сектори на услугите в съответните общини, се насърчават дискусии на практиките в различните общини и взаимно споделяне с цел хармонизиране на процесите на обслужване. Все още предстои дълъг път, но посоката е правилна.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Градска
библиотека на
Лахти

Последователна, ориентирана към клиента хармонизация на информационни и библиотечни услуги в целия регион на Пяйят-Хяме е осезаем резултат на базираното на мрежата сътрудничество. Базите данни на сектора на общински услуги са обединени и имат единни такси, които са въведени във всички общини. Жителите на Пяйят-Хяме вече могат да използват една и съща карта за библиотеката във всички библиотеки в региона и да заемат книги онлайн от всяка община.

Освен това са въведени **единни стратегии за услуги за грижи и консултации за ученици**, както и за **допълнително обучение на преподаватели** във всички общини.

Точките от оценката по САФ за първи раздел, **Лидерство, подкритерий: 1.1 Очертаване на насоката за организацията чрез разработване на нейната мисия, визия и ценности**, са 2,8. Благодарение на проекта, резултатът за раздел „Лидерство“ се подобри от 2,8 до 3,5 през 2014 г. според оригиналния панел за точкуване.

Мрежовият подход, включващ централните оператори от различни общини в една и съща верига за предоставяне на услуги и при една и съща посока, се оказва добре функциониращ метод за сътрудничество. Предложените мерки засягат всички центрове на стопанска издръжка, точкуването на потребителите, персонала, социалната отговорност и ключовите резултати от изпълнението. Необходимо е повече време, за да се подобрят операциите поради размера на площта, вариацията в процесите на обслужване и големия брой оператори.

Точките от тази оценка остават непроменени понастоящем на 2,7.

Отляво надясно:

Лидерство

Хора

Стратегия и планиране

Партньорство и ресурси

Процеси

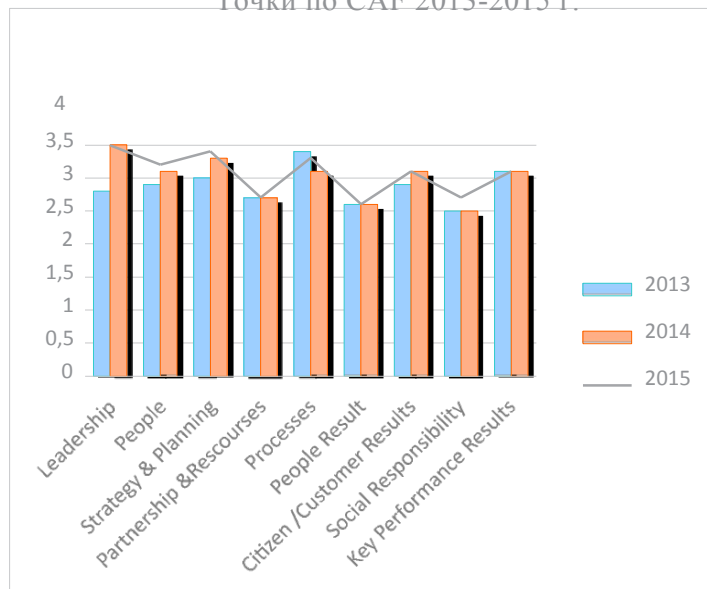
Резултати за хора

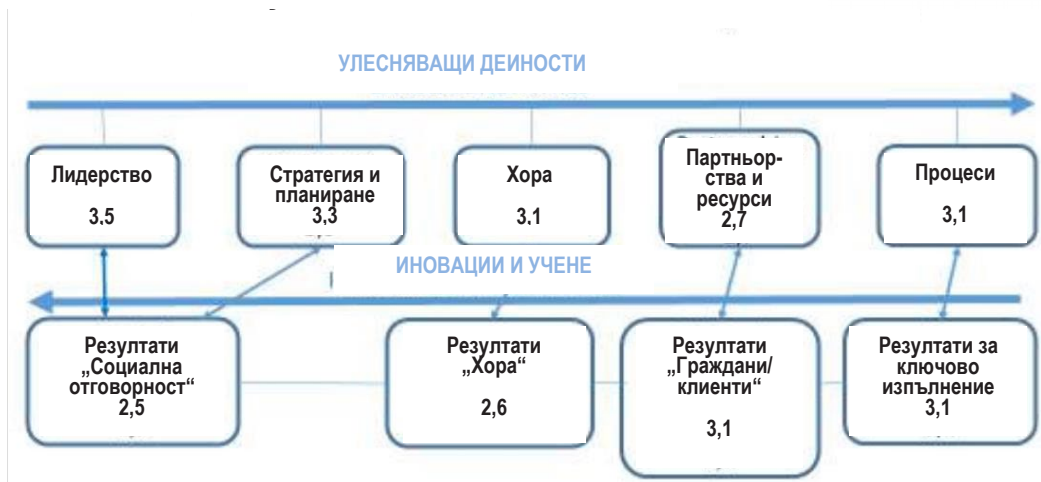
Резултати за граждани/клиенти

Социална отговорност

Резултати за ключово изпълнение

Точки по САФ 2013-2015 г.





При този вид сътрудничество е важно, че взаимодействието между участниците от една и съща професия в различните общини се е засилило, докато работят за подобрения при развитието на групите.

Общините имат също единни общи споразумения с взаимно фактуриране, например когато даден ученик ходи на училище в община, различна от тази по местожителство.

Ръководната група взема решение всяка година относно работните и почивни дни на преподавателите и учащите, които са едни и същи за целия регион.

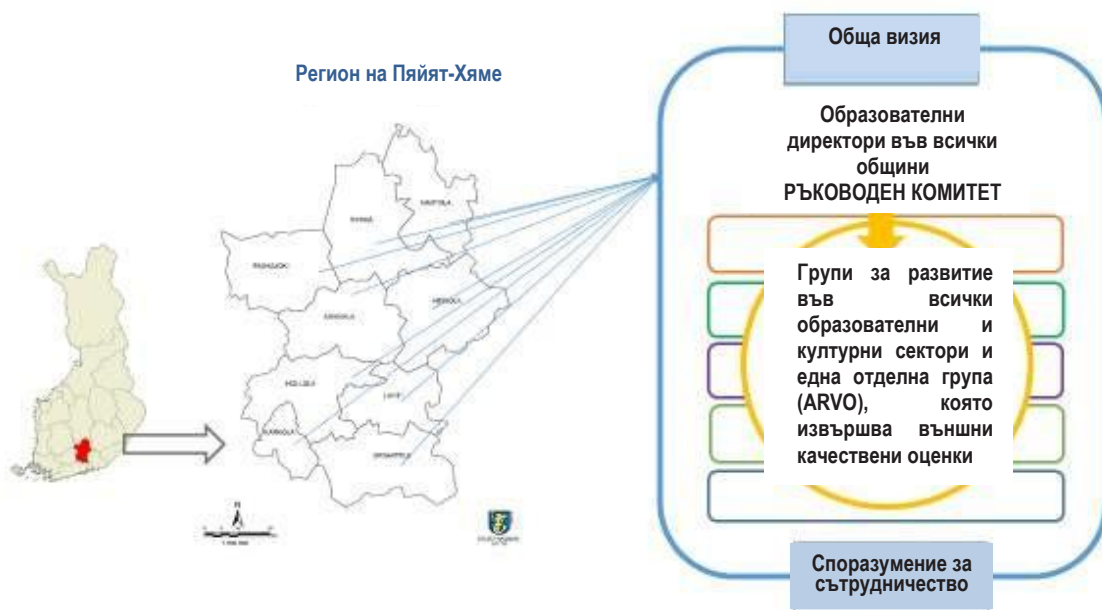
2. Изпълненият проект за подобрене или промяна след самооценката по CAF, водещ до споменатите резултати

Общата цел при приемане на базираното на мрежата сътрудничество е да се подобри качеството на операциите. Общата визия за „Пяйт-Хяме като авангард на образованието и културата“ очертава желаната посока за сътрудничество. Визията изисква непрекъснато подобряване на общинските културни и образователни услуги, тъй като нуждите на жителите и работната среда се променят непрекъснато. Мерките за развитие, изпълнявани съвместно в мрежата за сътрудничество, трябва да бъдат в съответствие с визията. Визията въз основа на мрежата за сътрудничество не е в противоречие с визиите на отделните общини в мрежата, тъй като сътрудничеството е насочено към съвместно подобряване на предоставянето на общинските



образователни и културни услуги. Общините се споразумяха за взаимно сътрудничество в мрежата посредством споразумение за сътрудничество, което също получи мандат от

политическите представители на съответните общини. Създадена е съвместна система за експлоатация на мрежата за сътрудничество, за да се гарантира успешното сътрудничество и да се съсредоточат мерките за развитие. Годишната самооценка на ръководния комитет е съществена част от тази система. Ръководният комитет управлява работата на групите за развитие, представляващи различни сектори в образователните и културните услуги, и следи за изпълнението на проектите. Системата на функциониране определя взаимодействието между ръководния комитет и групите за развитие.



Развитието на мрежи за лидерство беше първият обект на внимание

В самото начало работата на ръководния комитет бе неефективна в сравнение с очакванията.

Членовете на ръководния комитет са директори на образователни и културни служби от всяка членуваща община. Така град Лахти има двама членове, поради големия си размер. Ръководният комитет е създаден през 2009 г. Той изготвя политики с общи планове за изпълнение и споделя отговорността за осъществяването на проекта за всяка избрана група за развитие в зависимост от контекста. Ръководният комитет има график и едногодишен хоризонт. Членовете се срещат ежемесечно, с изключение на юли, който е почивен месец във Финландия.

Членовете на ръководния комитет са заети директори и изключителни личности, нагърбили се с много задачи. Някои от тях участват в заседанията на ръководния комитет само спорадично и информират за своето отсъствие в последния момент. Документите от заседанията и техните прикачени файлове се изпращат до членовете на комитета по електронна поща една седмица преди заседанието, но някои от директорите не се запознават с документите предварително. Някои също така не се запознават с протоколите от заседанията. Има проблеми в комуникацията в отделните общини, а информация за решенията на ръководния комитет така и не достига до персонала, ангажиран в реалното предоставяне на услуги в някои общини. Ето защо, изясняването на ролята на членовете на ръководния комитет (директори в образователни и културни служби) като най-важните оператори в регионалната мрежа за сътрудничество бе

идентифицирано като важна цел на развитие с цел успех в разработването на общинските услуги и хармонизиране на предоставянето на услуги според предназначението. Личното присъствие на директорите е от ключово значение за непрекъснато подобряване на резултатите от регионалното сътрудничество, по-специално по отношение на увеличаване на осведомеността относно визията и целите за стратегията за обслужване и операциите в организацията на съответните общини.

Изготвена е програма за действие с цел подобряване на резултатите за раздел „Лидерство“ и тя се изпълнява през 2014 г. Като механизъм за подобрене бе договорен **редовен график и бе определена продължителност на срещите**. В допълнение, програмата на заседанията беше вписана в календарите на директорите предварително. Ръководният комитет също постигна съгласие за **система от заместници**, където се назначава заместник на директор на образователна и културна служба на всяка община. Ако директорът не може да присъства на заседанието, заместникът е длъжен да участва вместо него. Това гарантира, че всяка община остава напълно информирана за това, което се обсъжда и решава от ръководния комитет. През 2014 г. на заседанията също са обсъдени **комуникационните пропуски** и проблемите, които те предизвикват за взаимодействието в общините. Те също се оказват критични фактори за успех. Освен това комитетът постигна съгласие, че всяко лице, което участва в заседанието (директор или заместник) гарантира, че резултатът от обсъждането на заседанието (т.е. дневния ред) ще бъде обсъден от административната група на образователния и културен отдел във всяка община и ще бъде предаден на съответните комисии (вземачи политически решения) в бъдеще.

Създадена е **споделена онлайн база данни** за съхранение на заседателни документи и материали, изготвени от групите за развитие с цел да се осигури равен достъп до документите от заседанието и материали за всеки, назначен като оператор в мрежата за сътрудничество в някоя от общините. Всички свързани документи и протоколи, включително техните приложения, са налични в базата данни една седмица преди заседанието и вече не се изпращат отделни имейл съобщения относно тях. Тази система, създадена съвместно и известна на всички страни, сега е в основата на операциите на мрежата. Ангажиментът за това създава основа за самооценка и непрекъснато подобряване на предоставянето на услуги.

Партньорствата и ресурсите са друга важна цел за развитие на сътрудничеството на ръководния комитет за 2014 г., договорена въз основа на оценката по CAF от 2013 г. **Подкритерий 4.1 Развитие и управление на партньорства със съответните организации.**

Всички членове на ръководния комитет са отговорни за предоставяне на образователни и културни услуги на жителите в съответните им области по модел, базиран на мрежата за сътрудничество, при еднакво спазване на законодателството в областта на всички общини. Услугите в общинския образователен сектор са образование в ранна детска възраст, предучилищно и основно образование, средно образование, библиотечни услуги, спортни услуги, младежки услуги, културни услуги и обучение на възрастни. Всяка община има една организация с **мениджър, назначен за всеки от секторите на услугите**, работеща под шапката на директора на образователните и културните услуги. Развитието на дейностите във всеки от секторите има влияние върху това доколко може да се постигне взаимната цел.

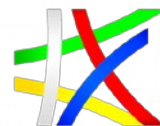
В самото начало за някои от секторите на услугите имаше партньорски групи, обхващащи сътрудническите си общини, чиито членове са отговорни за подобни операции. Бяха проведени произволни срещи, свикани от различни хора. След като научи, че взаимното общуване между колеги в различните общини е добра практика, ръководният комитет



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

намери за уместно да засили своите партньорства, за да ги управлява и развива. Като механизъм на подобрене, всички образователни и културни сектори на услугите имат равни възможности за споделяне на добри практики и развитие на своите операции чрез учене от партньори. Всяка от групите е обявена като **група за развитие** на съответната оперативна зона, за хармонизиране на операциите и описание на работата на експертните групи, състоящи се от мениджъри от различните общини. Директорът на образователните и културни услуги във всяка община улеснява функционирането на групи за развитие, като позволява на членовете им да разпределят работните часове за работа в регионалната мрежа. **Цялата система за развитие на мрежата се организира под ръководството на ръководния комитет.** Към момента ръководният комитет възлага задачи (проекти за развитие) на групите за развитие, за да се хармонизират уменията на персонала и операциите по обслужване сред общините. Целта на работата на групите за развитие е да се подобри качеството на обслужване в съответните сектори. За групите за развитие е създаден набор от последователни насоки, който подлежи на обсъждане на среща на всяка група. Насоките бяха публикувани в оперативната система. Практиките за срещите бяха хармонизирани, и за всяка група за развитие се назначава председател, който отговаря за разработването и изпълнението на годишния план за действие. Ръководният комитет получава информация за планове за действие. С цел да се улесни взаимодействието между групите за развитие и ръководния комитет, се определя лице за контакт за всяка група за развитие, за да служи като връзка с групите за развитие в рамките на ръководния комитет. Всички членове на групата за развитие могат да използват онлайн базата данни за съхранение на всички материали, създадени по време на съвместната работа.

Участието на назначените експерти в заседанията на мрежата и в изпълнението на взаимните действия за развитие в общините или въвеждането на взаимни практики в подобрени и оптимизирани процеси на услугата е решаващ фактор за успех в работата на мрежите за развитие. Всеки конфликт или предложените отклонения от съгласуваните практики ще бъдат представени пред ръководния комитет, както е договорено в рамките на системата за функциониране на мрежата. Всички общини в мрежата за сътрудничество са ангажирани с колективното решение на ръководния комитет, което е окончателен (обвързващо споразумение).

3. Модел на организация за развитието на качеството в общинското сътрудничество в Пяйт-Хяме и подбор, изпълнение, мониторинг и оценка на действията за подобрене



Различните по големина независими общини в Пяйт-Хяме си сътрудничат с цел разработване на образователни и културни услуги от 2006 г. насам. Директорите до голяма степен са работели сами за справяне с проблемите и предизвикателствата, сходни на тези в съседните общини. Взаимното сътрудничество е осигурило подкрепа за работата на отделните директори.

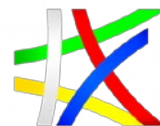
Ръководният комитет направи преглед преди първата оценка по САФ, като анализира не само общата визия, но и партньорствата, клиентите, общите основни процеси, финансовите



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

инструменти, наличните ресурси и работната среда. Ръководният комитет също анализира силните и слабите страни, възможностите и рисковете (заплахи) на сътрудничеството. Прегледът е основата за самооценка. Оперативната система на мрежата е изградена на базата на сферите на работа по САФ. Използването на инструмента за оценка е довело до взаимно разбиране, че всички области на работа влияят на цялостните резултати и че за операции за подобрене е необходимо да се разработят всички от тях. Също така по САФ е получена по-систематична компилация от обратна връзка от персонала и жителите.

Операциите на мрежата се координират от две лица, чиито възгледи може би до най-голяма степен оказват влияние върху използването на САФ като инструмент за самооценка в мрежата. Мениджърът за развитието представя мрежата пред ръководния комитет и въз основа на опита и експертните си познания (специалист по качеството) убеди членовете на ръководния комитет в ползите от прилагането на подхода САФ при операциите въз основа на мрежата. Членовете на ръководния комитет имаха много малко опит по самооценка, когато тя започна. Само в сектор „Основно образование“ имаше препоръки за самооценка в съответствие с САФ за оценка на работата на училищата. В мрежата за развитие всички общини в областта приеха препоръките, така че в сектора на образованието бе натрупан опит в използването на САФ. Друга цел на мрежовите координатори е да се разшири използването на модела САФ в общините и в други отдели на службите чрез опита на директора по образователните и културни услуги.

Предложенията за развитие, събрани в доклада за оценка САФ, ще бъде подредени по теми и ръководният комитет ще избере целите за развитие за следващата година. Целите за развитие ще бъдат приоритизирани въз основа на това в коя област има най-много възможности за подобрене, според резултатите от самооценката, както и какви мерки са в съответствие с визията за сътрудничество, базирано на мрежата. Общественият организационен следва да вземат предвид известни промени в законодателството, които допринасят за насочване на избора на определени процеси на услуги като цели на развитие в широк спектър от културни и образователни услуги. Подновяването на процесите на услуги е продължаваща цел за развитие във всички самооценки, проведени досега. Областите за развитие се разпределят между екипи за развитие и ще бъде изготвен план за изпълнение за тях, който подлежи на мониторинг от ръководния комитет. Председателят на всяка група за развитие е отговорен за изпълнението на мерките. Ако е налично публично финансиране за някои от областите за развитие, то се прилага чрез взаимно прилагане от страна на цялата мрежа за развитие.

Когато членовете на ръководния комитет извършват самооценка заедно, те също правят преглед на оперативния субект, за да определят целите за развитие заедно и да се ангажират с целите, които са заложили. Резултатите от основаното на мрежа сътрудничество непрекъснато усъвършенстват качеството, въпреки че това се извършва съвсем отскоро.

Самооценката по САФ е въведена като съществен елемент на операциите чак през 2013 г. и е предшествана от обучение за мениджъри по качеството и развитието, насочено към нуждите на членовете на ръководния комитет, с цел повишаване на техните умения за осведомяване относно качеството и развитието. Разбирането на целите на оценката по същия начин е от съществено значение и такова е разбирането за нейната роля в планирането на развитието на операциите. Приемането на единен език за качество и общи понятия също е от ключово значение. В обучението е включен раздел за използването на инструмента САФ за самооценка. Първата оценка по САФ е включена в годишния план за действие на ръководния комитет и е отделено време за процеса на самооценка в календара със срещи на ръководния комитет. Самооценката е създадена в съответствие с критериите

на САФ, но въпросите бяха редактирани, за да отговарят по-добре на оперативния модел, базиран на мрежата.

За да се улесни осъществяването на визията на мрежата за сътрудничество, е създадена **обща уеб-базирана система за оценка** паралелно с обща система на работа с включен план за изпълнение. Създадена е отделна експертна група, представляваща различните общини, за да се оцени успехът на мерките за развитие. Групата отговаря за извършване на оценки за договорените тематични области и за събиране на обратна връзка за ръководния комитет на мрежата. **Групата за оценка (ARVO)** изготвя въпроси за оценка в сътрудничество със съответните представители на всеки сектор на услугите, които се оценяват като се използват общите критерии, които отчитат специфичните характеристики на всяка област. Онлайн въпросниците за оценка са насочени към жителите, които използват услугите, и служителите, които ги предоставят. Те включват въпроси, специфични за всяка целева група. Критериите за качество, създадени от Министерството на образованието и културата на Финландия, се използват за оценка на предучилищното и основното образование, като се събира обратна връзка и от учениците. Оценката е широко отразена в района, като на уебсайта на всяка община има линк към въпросника. Линкът към въпросника на Министерството на образованието и културата за оценка на образователните услуги също се изпраща чрез онлайн канали за комуникация между училищата и домовете.

Резултатите обхващат целия регион Пяйят-Хяме и всяка община получава резултатите от своята територия. Резултатите показват дали договорените мерки за развитие (отделни проекти за взаимно развитие) са подобрили услугите. Също така резултатите за отделните общини се сравняват с резултатите от цялата територия. От много години насам се извършва системна оценка в сътрудничество между общините. Тя вече е доказала своята полза при оценката на ефекта от мерките за развитие. Всички общини в мрежата знаят, че обратната връзка от оценката показва състоянието на образователните и културните услуги на всяка отделна община пред всички участници в мрежата. Затова ангажиментът за подобряване на изпълнението се е увеличил през годините по време на съвместната работа. Въпросниците са най-важният показател при оценката на развитието на образователни и културни услуги в мрежата. Принципът е, че силните страни, посочени в цялата област, са подсилени още повече и страните инвестират заедно в избраните цели на развитие. Обратната връзка от персонала е от съществено значение в САФ-базираната самооценка на резултатите от персонала. Обратната връзка с клиентите се оценява като част от резултатите от клиенти и жители.

Инициативата за развитие се основава на идеята, че общините ще постигнат повече като мрежа отколкото самостоятелно. Общата визия за качество помага на независимите общини в региона Пяйят-Хяме да оценяват всяка година дали са напреднали към целта чрез мерките, прилагани в мрежата. Програмата също така помага при по-бързия обмен на добри практики. Ръководният комитет избира САФ като инструмент за развитие на сътрудничеството в рамките на мрежата, защото е най-подходящ за основано на мрежата развитие на организациите и неговата приспособимост към нуждите на мрежата се смята за особено важна. Мрежата има за цел да използва ежегодно самооценката по САФ в развитието на дейността си. Първите мерки са предприети в райони, където тясното и ползотворно базирано на мрежата функциониране се счита за полезно.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



Финландия

Пример: Система за инициативи в държавното училище-интернат в Лиминка

Държавно училище-интернат, Лиминка

„Ленение“ № 1

91900 Лиминка



STATE RESIDENTIAL SCHOOLS

Тея Тулиайнен Директор

Тел.: +358295244205

E-mail: teija.tuuliainen@valtionkoulukodit.fi

Сектор на организацията:

Този на грижите за децата, поставящ най-големите предизвикателства. Държавните училища-интернати играят основна роля в поемането на отговорност за отглеждането, образованието и грижата за благополучието на децата, като клиентите са с най-предизвикателните потребности. Тези училища предоставят стандарти за качество и развитие в приемната грижа на всички участници в областта на благополучието на децата. Успешното изпълнение на задачата на училището-интернат спомага за укрепване на функционалния капацитет и постигане на успех с децата и техните семейства, намалява човешкото страдание, а също и необходимостта от други ресурси за обществени услуги.

Номер на подкритериите от благоприятстващите фактори по CAF, свързани с добрата(ите) практика(и):

Критерий 3: Хора, подкритерий: 3.3 Ангажира служителите чрез създаване на условия за открит диалог и предоставяне на правомощия, и подпомагане на тяхното благополучие

1. Описание на подобрения(ите) резултат(и) за организацията

В резултат на системата за инициативи, представена в част 2, се увеличава броят на предложените инициативи от персонала. Близко 25% от инициативите се правят с оглед на гарантиране на сигурността.



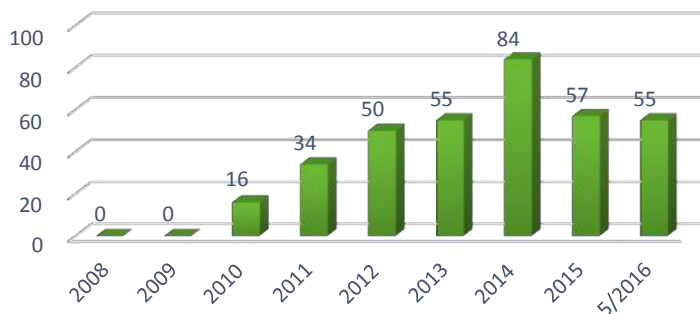
ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



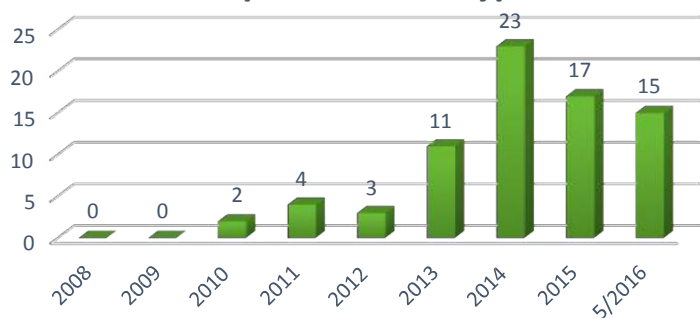
ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



Брой инициативи на персонала



Инициативи на персонала, свързани със сигурността



Намалява броят на дните в отпуск по болест на персонала. Огромният брой дни отпуск по болест през 2009 г. и 2010 г. принуждава ръководството да инвестира в благополучието на персонала и в разработването на процеси и практики, свързани със служителите.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ

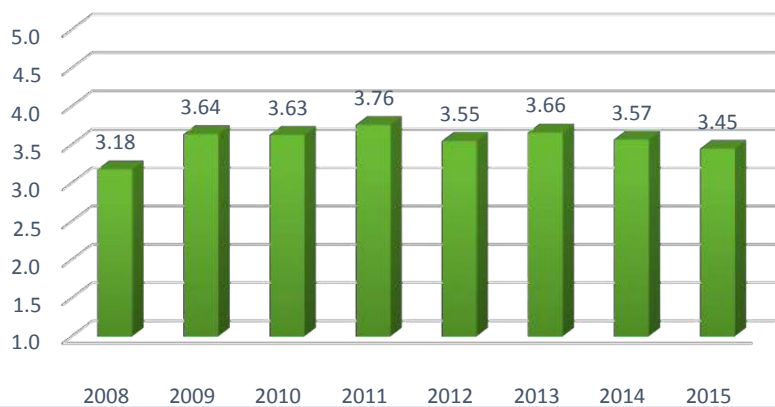


Дни отпуск по болест / човекогодина



Удовлетвореността от работата се оценява ежегодно по скала 1-5. Оценката се движи около 3.5.

Удовлетвореност от работата

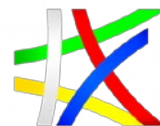




ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

2. Изпълненият проект за подобрение или промяна след самооценката по САФ, водещ до споменатите резултати

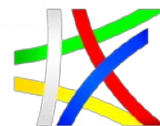
Примери за инициативи на персонала и инициативата	Подобрения в резултат на
Тренировки за безопасност с екипите: Упражнения с различни сценарии, имитиращи опасни ситуации от реалния живот в ежедневната среда в отделенията.	Извършено през есента на 2015 г. Последващ контрол ежегодно.
Подновяване на процеса за справяне със ситуации на девиантно поведение: всеки има възможност да посочи случаи на девиантно поведение. Вътрешната комисия за здравословни и безопасни условия на труд обработва подадената информация преди тя да бъде прегледана от групата на ръководството.	Извършено през 2015 г. Непрекъснат процес.
Професионални насоки/ориентиране: някои от анкетираните не са удовлетворени от съдържанието на предоставяните професионални насоки.	Организира се търг за доставчици на услугата, свързана с професионалното ориентиране. С новите доставчици се обсъждат и съгласуват в подробности желанията на персонала и темите на ориентирането.
Закупуване на нови спални чували и дюшеци за къмпинг, което се налага заради лошото състояние на съществуващите. Закупуване и на нови дрехи за съвместно ползване от децата, предназначени за носене на открито.	Получени са нови спални чували и дюшеци за къмпинг. Дрехите за съвместно ползване не са получени поради бързото износване на споделяната екипировка. Децата имат право и на определена сума пари, с която сами да си купят дрехи.
Освен проучванията и въпросниците, полезно би било да се получи качествена обратна връзка от децата. Така тя ще послужи за подобряване на съдържанието и	Изпълнението е непълно. В момента се разглежда естеството на качествената обратна връзка, а също и това как и кога да бъде получена.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



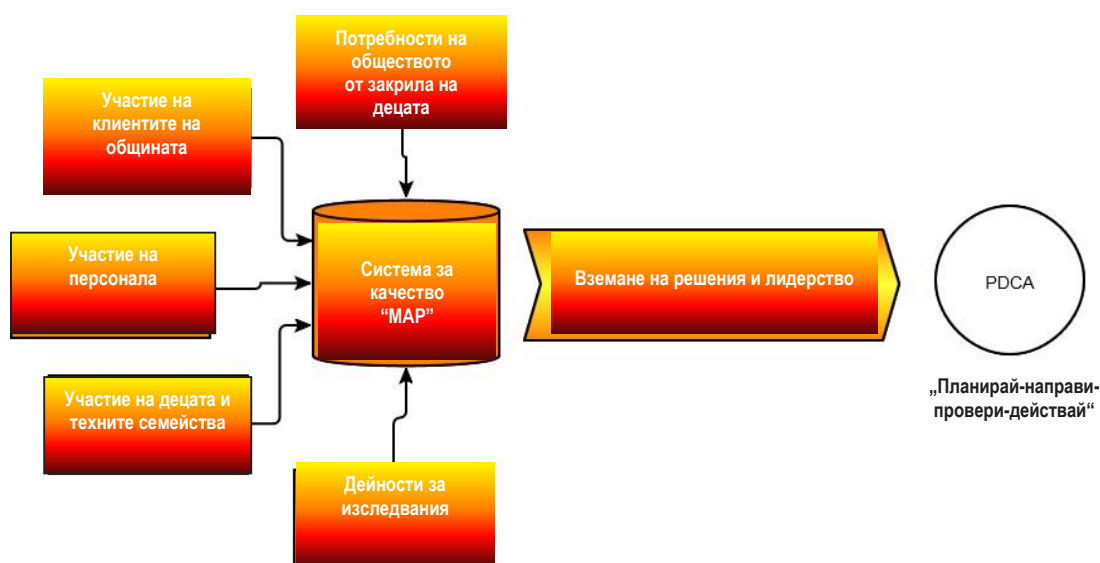
ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Преглед на управлението на качеството в държавното училище-интернат в Лиминка - основата на системата за инициативи

Училището-интернат в Лиминка развива систематично своите дейности и управлението на качеството от 2009 г. насам. В резултат на този процес на развитие се изгражда системата за качество „МАР“ – съществен инструмент, който и до днес служи за ежедневни насоки, разпространение на информация, надзор, развитие, самооценка и запознаване на служителите с новостите. Системата на управление и системата за качество „МАР“ са изградени в съответствие с модела CAF, макар и първоначално да са били основани на ISO 9001.



Персоналът участва непрекъснато в процеса на развитие чрез многобройни форуми като например срещи на екипа, семинари за развитие за цялата организация (3 пъти годишно), срещи на комисията за сътрудничество, вътрешни прегледи, срещи на комисията по здравословни и безопасни условия на труд, както и чрез инициативи, обратна връзка и оценка на ефективността на служителите. В допълнение се прави месечен преглед и оценка на всякакви отклонения, забелязани и докладвани от персонала, като те служат за източник на допълнително развитие. Основната идея на системата за управление е всички протоколи, паметни бележки, решения, доклади и метрика да са на разположение на персонала в базата данни, наречена „МАР“ (с изключение на тези с поверителен характер). Обработването на инициативите, обратната връзка и отклоненията също се извършва с помощта на „МАР“ и така може да се види от всеки член на персонала.

Ползите от оперативното развитие и управление са следните: увеличена прозрачност и откритост на управлението, подобро разпространение на информация, активно участие на персонала в процесите на развитие, ангажираност на заинтересованите групи в работата по развитието, управление на всички нива на организацията, което е насочено към постигането на цели и се придържа към стратегията, подобрен фокус върху ‘работата на терен’ (деца), разработване на ново педагогическо и образователно съдържание, подобряване на благополучието и безопасността на служителите, укрепване и активиране на ролите, свързани с безопасните и здравословни условия на труд, и на синдикалните представители, подобрена последователност в осведомяването на служителите и изпълнението на процедури от различни планове и наръчници в ежедневната работа.

Огромният брой дни отпуск по болест през 2009 г. и 2010 г. накараха ръководството да помисли за подобряване на благополучието на персонала. Възможността членове на персонала да участват в развитието на задачите им и подобряването на работната среда, а също и прозрачността на процеса на вземане на решения, се считат за съществени фактори за подобряване на благополучието. Като включва персонала в процесите на развитие, ръководството изпраща посланието, че експертният опит и професионализмът на служителите се ценят високо и че съществува доверие.

Като се погледне назад във времето се вижда, че системата за качество „МАР“ функционира като добра основа за изпълнение на различни процедури за участие. От друга страна, всяка систематично функционираща система може да служи за платформа за развитие, но основният фактор си остава ангажираността на ръководството и постоянната повтаряемост на прилаганите методи, докато се превърнат в установени оперативни модели. Наличието на добре установени практики създава атмосфера, при която участието на членовете на персонала има въздействие върху базовата работа, което отново поражда усещане за последователност и сигурност.

Прилагане на системата за инициативи

Сега персоналет активно участва в оперативното развитие, като подава предложения за инициативи чрез вътрешни прегледи, оценяване на развитието на служителите и проучвания на удовлетвореността от работата.

Възможността да се предлагат инициативи в системата за качество „МАР“ се предоставя на всички членове на персонала още от първия ден. Ако някой служител не знае как да използва системата, прекият му началник може да предложи инициативата от негово име. През първите две години групата за управлението и преките началници напомнят на служителите да предлагат инициативи винаги когато чуят някакви идеи за развитие – например по време на срещи или кафе паузи.

Групата за управлението обработва всички инициативи ежесечно. След това се добавят коментари за това какви стъпки могат да се предприемат за реализиране на тези идеи и обратно – защо някои идеи не могат да се реализират. Служителите могат да следят обработката на техните инициативи чрез системата за качество. Групата за управление проследява процеса с инициативите ежесечно, като използва светлините на светофара: дадена инициатива в ход се обозначава в жълто, а приключена – в зелено. Инициативите се наблюдават до приключването им.

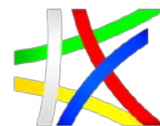
Приключените и реализирани инициативи се обсъждат на оперативките от самото начало, за да се подчертае значението на системата за инициативи и да се покаже на персонала, че по техните инициативи има движение. За успешни инициативи не се дава никаква специална награда, тъй като прозрачността в процеса на вземане на решения и способността за оказване на влияние сами по себе си са награди.



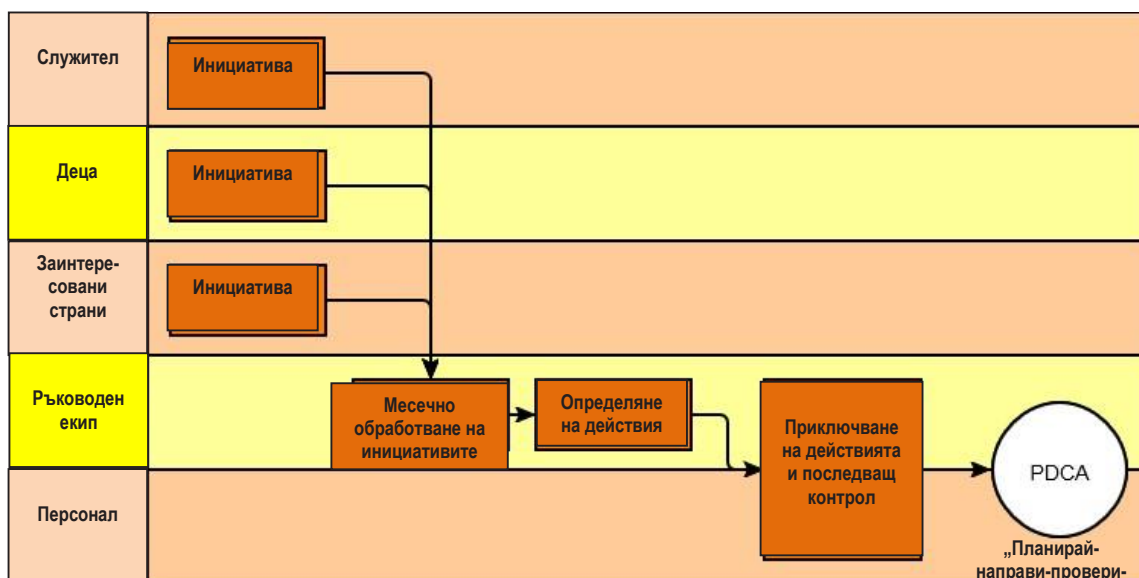
ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Допълнително развитие на системата за инициативи

Допълнителни инициативи се събират и от оценяването на развитието на служителите, проучванията от удовлетвореността от работата, обсъжданията по време на оперативки, вътрешни прегледи, прегледи на управлението, прегледи от държавни органи и външни прегледи. В резултат на това е факт, че системата за инициативи се е превърнала в основен инструмент за непрекъснато оперативно развитие.

Днес екипите проследяват напредъка и обработването на инициативите чрез месечни срещи не екипите. Последните се провеждат по-често от оперативките на персонала, така че те вече играят ролята на редовен форум за обсъждане на инициативи. Екипите следят инициативите чрез системата за качество „МАР“, което само по себе си насърчава редовното и пълноценно използване на системата.

Служителите на получават награда за индивидуални инициативи, макар че проявата на активност по отношение на оперативното развитие се взема под внимание при определяне на личния процент на заплатата на даден служител, за което броят на подадените инициативи е добър индикатор.

Какво може да се обърка?

Исклучително важно е да има доверие по отношение на експертния опит и професионализма на членовете на персонала. Предлагаането на инициативи не може да е твърде сложен процес, а възможността всички служители да могат постоянно да следят обработването на инициативите е също важна.

Ръководството трябва да приема всички инициативи сериозно, дори някои от тях да изглеждат незначителни. Важно е да се даде обяснение за невъзможността дадена инициатива да се реализира. Ръководството следва да обработва идеите за инициативи редовно и да гарантира, че съгласуваните въпроси ще се движат напред. Ако уговорките не се спазват, смисълът на предлагането на инициативи се губи. Реализираните и приключени инициативи трябва да се споменават и отбелязват специално, например на оперативки, за да е ясно на персонала, че се работи по въпросите чрез системата за инициативи.

3. Описание на подхода на приоритизиране, довел до избрания проект

Първоначално за методология на оперативното развитие се избират принципите на управление на качеството. Междувременно става ясно, че подобряването на съществуващата система на качество е в реда на нещата, тъй като по това време липсват инструкции или никой не знае кои версии са валидни. Новата система е проектирана да играе ролята на архив за наръчници с инструкции, протоколи и паметни бележки, както и на платформа за описания на процесите.

След тази първа фаза се наблюдава ниска удовлетвореност на персонала и нараства необходимостта да се подобри благосъстоянието на служителите и съдържанието на услугите. Целта е да се създадат практически решения като например системата за инициативи, а по-късно платформите за управление на безопасността и устойчивото развитие да се внедрят в самата система за качество.

Желанието беше да се подобри благосъстоянието на служителите чрез увеличаване на възможността им да оказват влияние върху собствената им работа, съдържанието на тази работа и развитието на работната среда. Това се направи с идеята, че всеки служител е най-добрият експерт в собствената си работа. Възлагането на отговорност на персонала по отношение на оперативното и професионалното развитие послужи за цел да увеличи доверието между служителите и ръководството. Приоритизирането на действията за подобрения се извърши по време на ежегодните дни на планирането, които се провеждат три пъти годишно с участието на целия персонал.

Друга основна тема в благополучието на служителите засяга откритостта и прозрачността на управлението. Обработването на инициативите по начин, позволяващ на всички служители да следят подробно всички етапи на процеса със съответните обяснения и рационализации, е открит процес на вземане на решения и подготовка.

Прилагането на системата за инициативи започна с изискванията, заложи в сертификата за качество, но с годините се превърна в съществен инструмент за непрекъснато развитие. Основната причина за това е, че системата за инициативи е практически инструмент както за групата за управление, така и за персонала. Последната самооценка по САФ е направена през 2015 г. Непрекъснатата работа по качеството е част от организационната култура.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



Германия

Пример: Управление на човешки ресурси в окръг Горна Бавария

Окръг Горна Бавария (Bezirk Oberbayern)

Германия

Армин Лийбиг

Служител по управление на качеството

„Принцрегентенщрасе“ № 14

Мюнхен 80538



Сектор на организацията: Регионална и местна администрация – социални услуги & социална сигурност

Окръг Горна Бавария е част от третото ниво на местно управление в Бавария/Германия.



Понастоящем Горна Бавария е най-големият и населен окръг в Бавария с повече от 4.5 милиона жители (около 1.4 млн. от тях живеят в град Мюнхен). Той представлява орган на местното самоуправление със собствен парламент (окръжен съвет - 'Bezirkstag') начело с избран президент ('Bezirkstagspräsident') и отговаря за предоставянето на различни обществени услуги, които надхвърлят възможностите на общините, градовете и местните окръзи в областта на общественото здраве, социалното подпомагане и културното наследство.

Близо 800 души работят в централата на окръжната администрация в Мюнхен. Отговорникът за оперативната дейност е директорът.

Номер на подкритериите от благоприятстващите фактори по САФ, свързани с добрата(ите) практика(и):

Критерии: 1, 2, 3, 4, 5



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



Нашата централа в Мюнхен

1. Описание на подобрения(ите) резултат(и) за организацията

Окръг Горна Бавария и неговата администрация са в процес на прилагане на интегрирана система за управление на качеството. Целта ни е предоставянето на услуги, които са полезни за заинтересованите страни и гражданите.

В началото на 2005 г. се въвежда структуриран подход за управление на качеството въз основа на САФ процес. На базата на три самооценки по САФ (2005 г., 2011 г. и 2013 г.) в окръга се извършват разнообразни дейности за подобряване на качеството на услугите и продуктите. Тези дейности се оценяват от експерти по външна обратна връзка, а резултатът е получаване на сертификат за ефективен САФ потребител от федералното Министерство на вътрешните работи през 2015 г.

При разглеждането на този пример ще се спрем на различни дейности по управление на ЧР през последните три години – от 2013 г. досега. Управлението на ЧР е един от трите стълба на нашия стратегически план (останалите са „комуникация“ и „управление на знанията“), с който получихме сертификата и показвахме как прилагаме резултатите и констатациите от самооценките по САФ.

В един динамичен и процъфтяващ регион като този на Мюнхен е все по-трудно да се привличат кандидати за публичния сектор. Освен това стремежът ни е нашият персонал да е доволен от работната среда и да оптимизираме задържането на служители.

За управлението на ЧР това означава да се насърчава следното (вж. 3 за повече подробности):

- Възможности за кариерно развитие
- Курсове за обучение за всички
- Специални програми за обучаващи се
- Система на обратна връзка за изпълнителния персонал
- Стимули за добро изпълнение
- Външен преглед на ключови процеси

Първите резултати в областта на управлението на ЧР показват обещаващи признаци на подобрение.

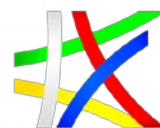
Броят на участниците в обученията се увеличава от 2012 г. насам и показва, че окръжната администрация е стабилна организация за обучение.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД

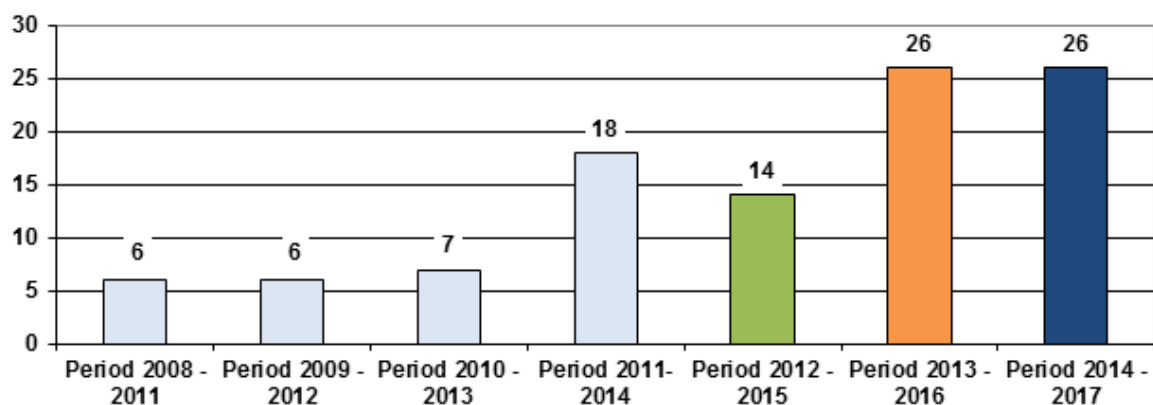


ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



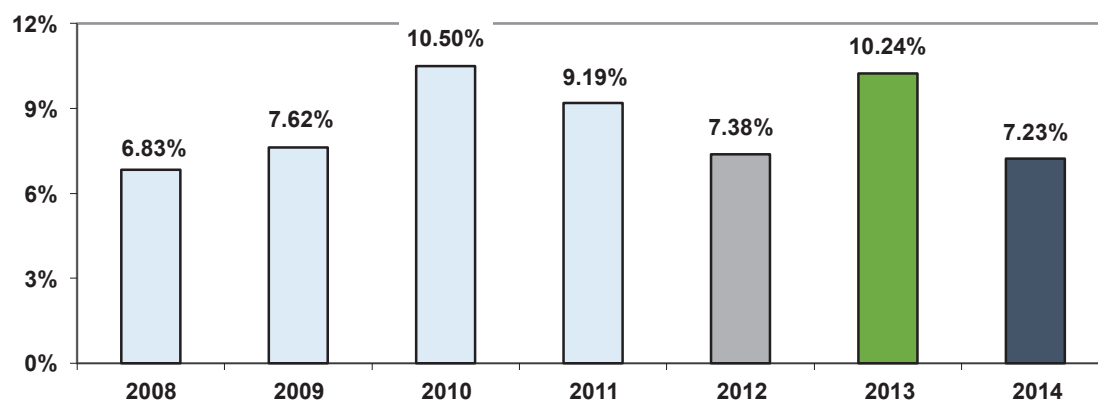
ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Графика 1: Брой участници в обучения



Други важни данни са тези за намаляващия процент текучество сред нашия персонал (въпреки че най-скорошните данни показват увеличение на този процент).

Графика 2: Процент на текучеството

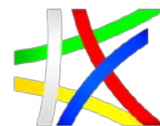




ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД

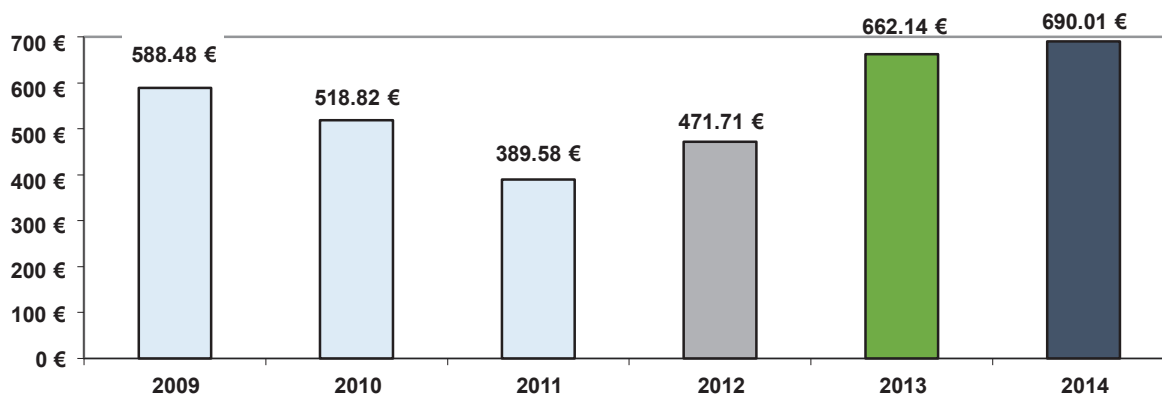


ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



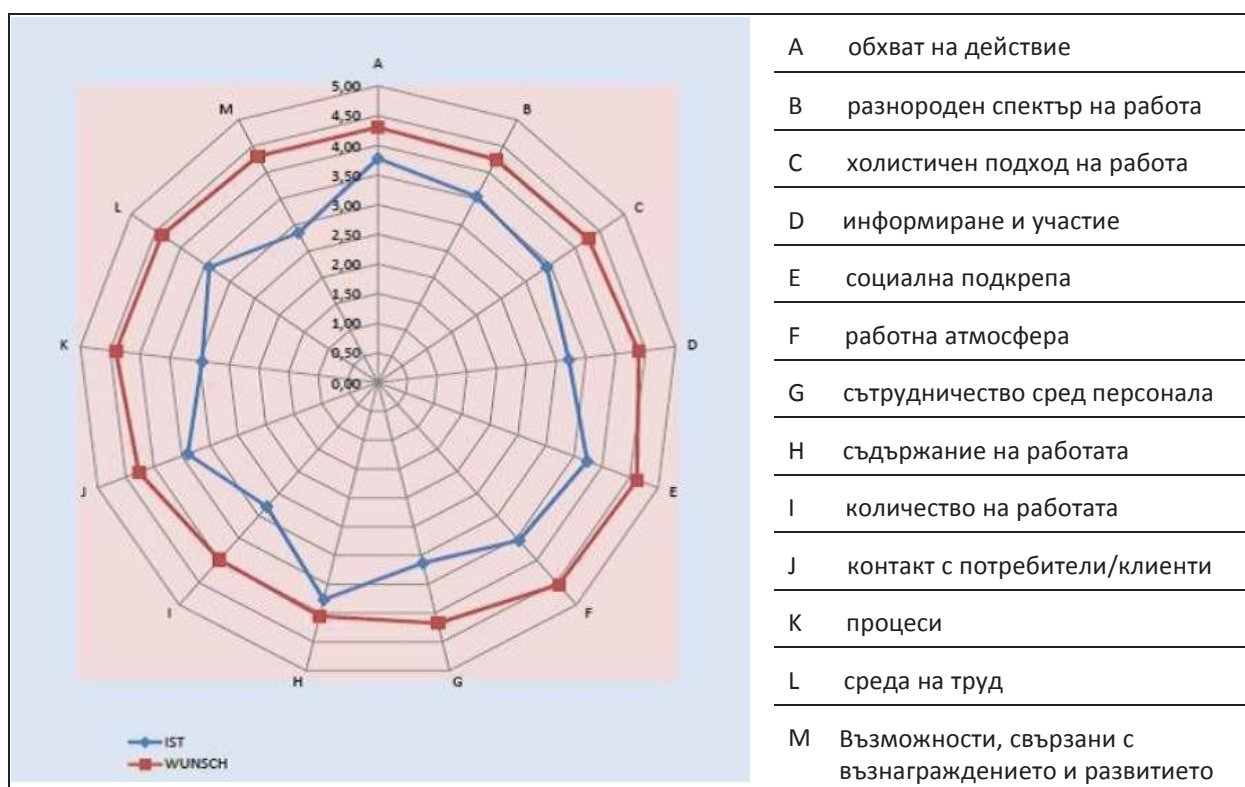
ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Графика 3: Разходи за обучение на служител



Окръгът продължава да наблюдава ключовите данни и ще оцени предприетото действие при следващата самооценка по CAF през 2016/2017 г.

Как оценява персоналет общата работна среда? При едно проучване от 2014 г. служителите бяха помолени да оценят средата си в следните измерения (синята линия = сегашното състояние, червената линия = идеалната ситуация)



Резултатите бяха обсъдени в няколко семинари и срещи, и подготвени за представяне на среща за лидерството.

2. Изпълненият проект за подобрене или промяна след самооценката по CAF, водещ до споменатите резултати

Общи цели

Основните цели на дейностите в плана за действие по CAF са следните:

- да опишем нашата философия на организация, фокусирана върху хората, чрез класическите принципи на подбор и развитие на ключови компетентности;
- да въведем управление на знанията с цел разширяване на процеса на учене и на специфичните организационни знания и умения;
- да подобрим условията на труд чрез програма за управление на здравето.

Отправни точки

Административен окръг Горна Бавария е разположен в региона на Мюнхен – динамичен и проспериращ регион, където от една страна публичният сектор трябва да се конкурира с частния сектор, а от друга разходите за живот са високи. При днешната икономическа дейност, управлението на персонала/ЧР е един от най-важните фактори за добре работещата организация.

Важна отправна точка в тази област за нас е самооценката по CAF от 2011 г. При нея напускането и пенсионирането на персонала бе идентифицирано като основна област за подкритерий 4.4.6⁹ от примери/индикатори: **Гарантиране, че ключовата информация и знания на служителите се запазват** в рамките на организацията при тяхното напускане.

Като друга област на подобрене се очерта и системата за обратна връзка за нашето лидерство.

При третата ни самооценка по CAF от 2013 г. групата за оценката се фокусира върху **отдел „Човешки ресурси“** като цяло. Как би могъл този отдел да стане по-добър доставчик на вътрешни услуги за администрацията? Как да гарантираме, че нашите служители укрепват ориентацията си към потребителите? Как може отделът по ЧР да се съсредоточи върху ключовата си задача?

План за действие (всички действия започват през 2013 г. и следващите години)

Заедно с управлението на ЧР, така нареченото „звено за подпомагане на управлението“ разработи концепция за **управление на знанията**, съдържаща структурирано интервю за предаване на знания в случай, че даден служител напусне окръжната администрация. С помощта на насочено интервю и мислена карта, знанията се документират по подходящ начин и стават достъпни за следващия служител на тази длъжност.

Друга стъпка е въвеждането на **система за обратна връзка за ръководството** (наречена 270-градусова обратна връзка). С помощта на външна услуга, специализирана в системите за обратна връзка, се осъществява и анализира онлайн проучване. Оценката на резултатите е последвана от семинари и обсъждания на обратната връзка.

⁹ На базата на модела CAF 2006

Окръжната администрация въвежда и обстойна **програма за управление на здравето**. Част от това управление е специално офис оборудване, спортна група с различни оферти (упражнения за гърба, йога, безплатна кошница с плодове в бюфета ни) и голяма информационна кампания в нашия интранет.

За нашите **обучаеми и младши служители**, окръжната администрация засилва индивидуалната грижа и подкрепа. В допълнение към самооценката по САФ, през 2015 г. администрацията успешно кандидатства за сертификата за качество „Най-добро място за учене“¹⁰. Това показва, че организацията обучава младшите служители вътрешно с оглед на техните специални заявки (напр. седмични учебни следобеди с експерти от администрацията).



Обучението на работното място също се подобрява. Възможности за вътрешно обучение, както и външни курсове и обучение в няколко области като например умения за комуникация, управление на конфликти и ноу-хау в ИТ, бяха част от оферта, отворена за всички служители.

Учебна програма за управление предостави на нашето лидерство (от 2-ро и 3-то ниво) уменията да реализират вътрешните „Принципи на лидерство и сътрудничество“. С помощта на специалисти по развитието се предложи обучение, съобразено с потребностите.

За да се подобрят **ключовите процеси** на отдела по ЧР, се прави външен преглед от KGSt (германска регионална служба за публично управление). Като най-важна област на подобрене се определя процесът на наемане на нови служители. Ревизира се описанието на процеса, а от ключовите партньори се иска да разгледат своите потребности.

В края на 2015 г. проведохме всеобхватно онлайн проучване, в което попитахме всички служители какво е нивото им на удовлетвореност от отдела за ЧР. Резултатите дадоха допълнителна входяща информация за оптимизация на вътрешните процеси.

Всички действия се проследяваха в рамките на „звеното за подпомагане на управлението“ в офиса на директора. Планът за действие беше на разположение чрез интранет с отбелязан статут на изпълнение.

3. Описание на подхода на приоритизиране, довел до избрания проект

Процесът на приоритизиране се основава на многостепенен подход

Първо, групата за самооценка по САФ беше в състояние да обсъди и приоритизира резултатите, базирани на собствената й оценка на равнището на САФ примери. За пръв път се консултирахме с нашите политически власти, които са избраните членове на местния парламент (‘Bezirkstag’). Поканихме партньорска група, състояща се от лидерите на различните фракции и президента на окръга, която да оцени и обсъди критериите и подкритериите. Резултатът беше учудващо съответствие между оценките на служителите и на политическите органи. Последните нямаха представа какви са резултатите на служителите.

¹⁰ <https://www.bestplacetolearn.de/verwaltung-des-bezirks-oberbayern-vorreiter-in-sachen-ausbildung/> (на немски)



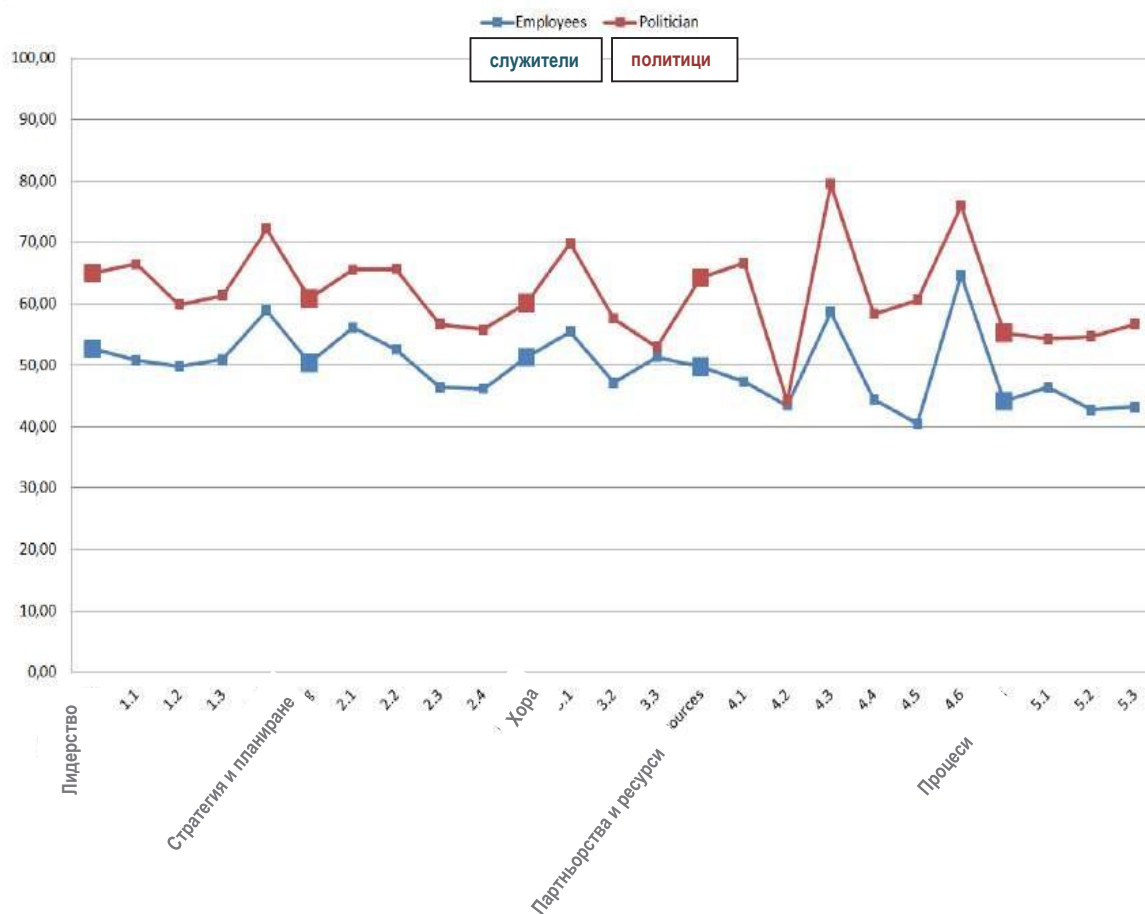
ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Накрая, на един двудневен семинар в разширен лидерски състав (около 40 души) приоритизирахме действията с помощта на техники за групово работа. Въз основа на всички тези дейности се разработи план с топ 10 действия:

- Въвеждане на култура на отворена комуникация
- Координиране на политическите и административните цели
- Анализ на необходимостта от допълнителен персонал / наемане на служители
- Въвеждане на управление на знанията
- Преразглеждане на вътрешните насоки за ЧР
- Комуникиране на необходимостта от промяна
- Оценка на нашата ИТ услуга
- Укрепване на взаимното доверие
- Помощ на служителите да постигат целите си



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Германия

Пример: Анализ на заинтересованите страни в Администрацията за управление на земите и геоинформатика (HVBG) на провинция Хесен, Германия

Администрация за управление на земите и геоинформатика на провинция Хесен

„Шаперщрасе“ 16
D-65195 Висбаден
Хесен, Германия

Кристоф Хел

Тел.: 49 (0) 611 535 5435

E-mail: christoph.hehl@hvbh.hessen.de

Hessische Verwaltung für

Bodenmanagement und Geoinformation



Сектор на организацията: регионална и местна администрация (16)

Администрацията за управление на земите и геоинформатика (HVBG) поддържа важна и всеобхватна информация относно ландшафта и земите в Хесен/Германия, и предоставя пространствени данни за различни цели. HVBG извършва необходимите процедури за обработка на данните и интегрира пространствените данни на различни държавни администрации и общини. Освен това HVBG благоустроява градски и селски райони, подпомага инвестициите в инфраструктура в селските райони. Основните задължения на организацията са: национално/провинциално земемерене, кадастрален регистър, инфраструктура на пространствените данни, комасация на земя, застрояване на терени, събирания и услуги по оценка на имоти.

В момента в организацията работят около 1440 служители (670 държавни служители + 770 други).

Номер на подкритерий от благоприятстващите фактори по САФ, свързан с добрата(ите) практика(и):

Всички критерии от благоприятстващите фактори

1. Описание на подобрения(ите) резултат(и) за организацията

Администрацията за управление на земите и геоинформатика във Висбаден (провинция Хесен/Германия) извършва мащабен процес на трансформация още от 1999 г. На първия етап се приватизират множество обществени услуги, предоставяни от Агенцията.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД

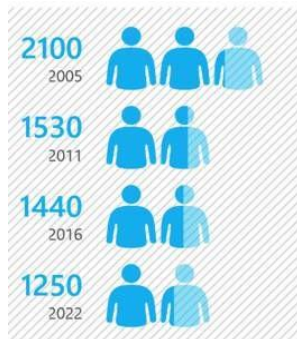


ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ

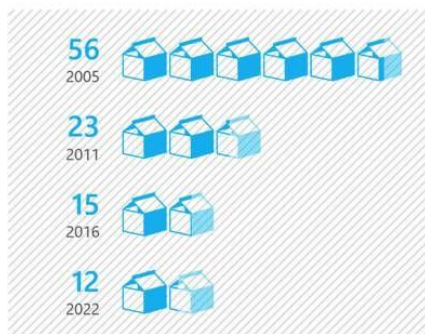


ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

employees



locations



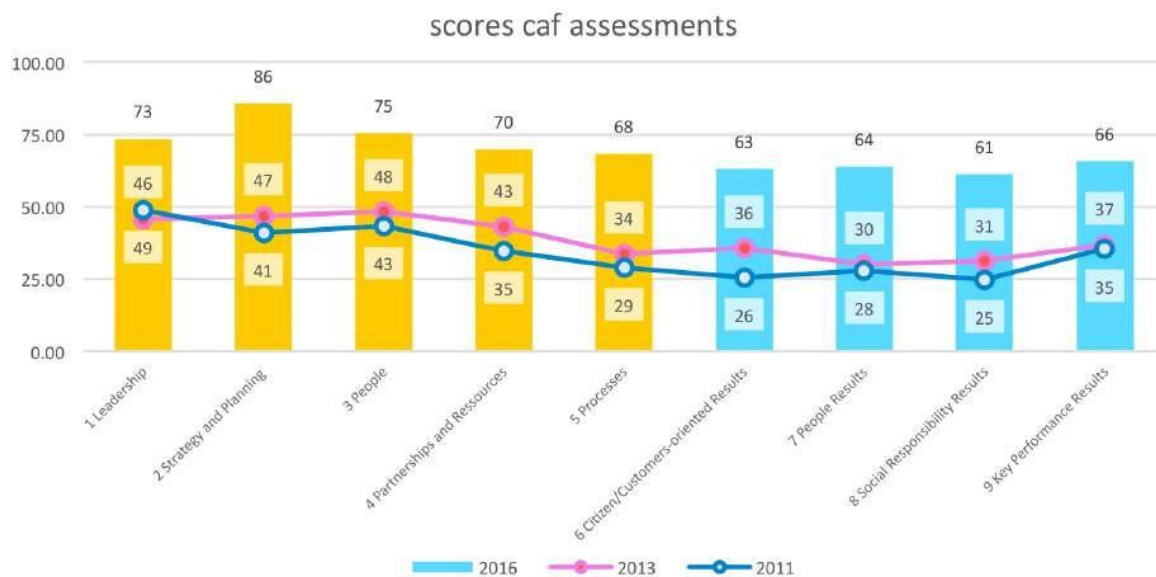
В резултат на това, през 2005 г. се извършва сливане на 56-те местни служби на Агенцията в седем нови кадастрални служби с пет регионални клона. Същевременно Агенцията намалява броя на служителите с 30% в рамките на период от 10 години чрез замразяване на щата.

Според прогнозите, до 2022 г. Агенцията ще загуби близо 200 служители поради пенсиониране.

Повече от 10 години HVBG посреща предизвикателствата като използва последователно методи и инструменти от съвременния цикъл на управление. Взаимодействието между използването на модерни инструменти на управление, общата рамка за оценка, силна ангажираност на персонала и насърчаване на разбиране за зрелостта на организацията по отношение на Цялостното управление на качеството водят до непрекъснати подобрения. Затова се наблюдават висококачествени и много на брой положителни резултати и последствия. Политическото ръководство цени високо действията на HVBG за подобрение. През 2014/2015 г. организацията е възнаграждана с дивидент от управлението в размер на 1 млн. евро.

Следват някои примери за положителни резултати и последствия.

Оценка по CAF

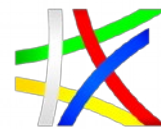




ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

HVBG използва Общата рамка за оценка като инструмент за цялостно управление на качеството още от 2003 г. Извършват се самооценки през 2003, 2006, 2008, 2011, 2013 и 2016 г. Наблюдава се увеличаване на точките. През 2016 г. точките от оценките по CAF нарастват значително в сравнение с тези през 2011 г. и 2013 г.

Критериите от благоприятстващите фактори (1-5) получават над 70 точки, което отговаря на ниво „Действай“. Критерий 2 „Стратегия и планиране“ е почти 90 (ниво PDCA).



Критериите за резултати (6-9) имат над 60 точки, което отговаря на „Резултатите показват подобряващи се тенденции и/или повечето от установените цели са постигнати“. Нарастването на критериите от благоприятстващите фактори е между 30% и почти 50%.



Увеличаването на критериите за резултати е почти 50%.

Управление на материалната база

Намаляването на персонала налага да се помисли за наетите сгради, разходите за помещенията, необходимото пространство и т.н.

Наетата площ е намалена от 60.700 кв.м. през 2010 г. до 50.600 кв.м. през 2015 г. През 2022 г. планираната площ ще е 48.000 кв.м.



В резултат на това намалят разходите, свързани с материалната база (наем, услуги, комунални услуги, допълнителни разходи и т.н.) - от 11.150.000 евро през 2011 г. до 10.800.000 евро през 2015 г., въпреки че наемът е увеличен с минимум 15 процента през последните пет години (2010-2015).



Ключови резултати от изпълнението



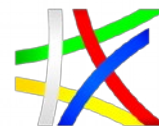
HVBG подобрява процесите и технологиите, за да намали времето за обработка/процедиране при основните си задължения с до 30% за период от пет години (2010-2015). Разходите за процедури при продажби/дистрибуция в секторите намаляват със 100.000 евро/година, а жалбите относно предлаганите продукти/услуги спадат под 1,5%.



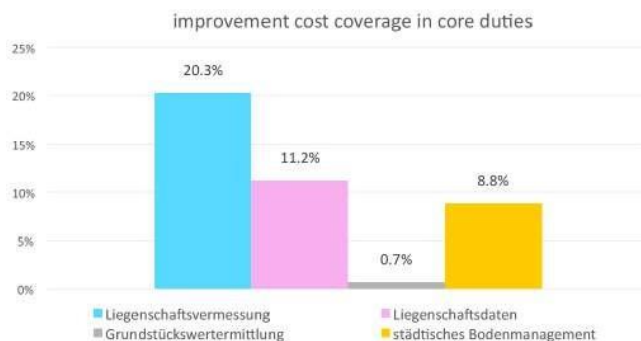
ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



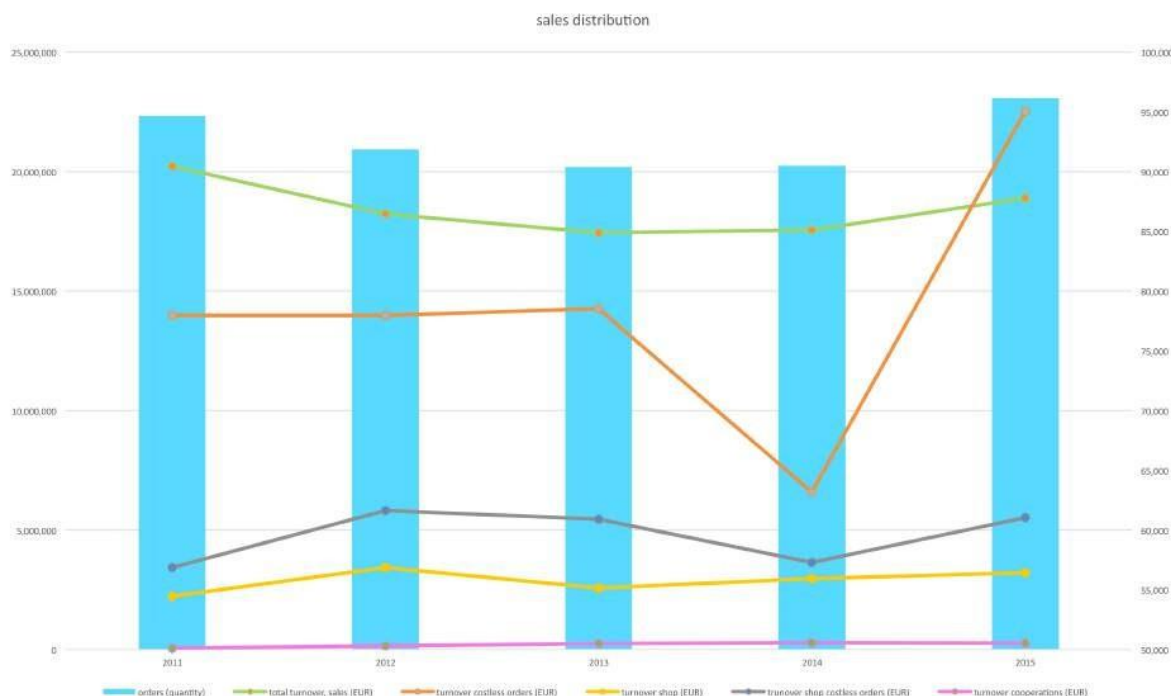
ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Над 90 процента от поръчките и оборота се дължат на сектор „Liegenschaftsvermessung“/„Геодезия“ и сектор „Liegenschaftsdaten/Данни за имоти“. В резултат на различни действия за подобрене (управление на процесите, нови ИКТ решения за геоданни, управление на знанието и т.н.), средната стойност на разходите при основните задължения се повишава максимално с 20 процента за периода 2010 – 2015 г.

Резултати, ориентирани към гражданите/потребителите

След 2010 г. вследствие на приватизирането на много обществени услуги, предоставяни от Агенцията и намаляване на персонала, HVBG е принудена да се концентрира върху основните си задължения (които са от особена важност за обществото и регионалната политика) и се опитва да предлага добри продукти и услуги на основните клиенти (държавна администрация, общински управи, енергийни доставчици и др.) чрез различни канали за продажби.



От 2011 г. Агенцията засилва едновременно дейностите по продажби, дистрибуция и маркетинг.

Въпреки намалението на персонала (от 2500 служители в 56 локации през 2005 г. до 1440 служители в 8 основни локации през 2016 г.), поръчките и оборотът остават (почти) стабилни.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



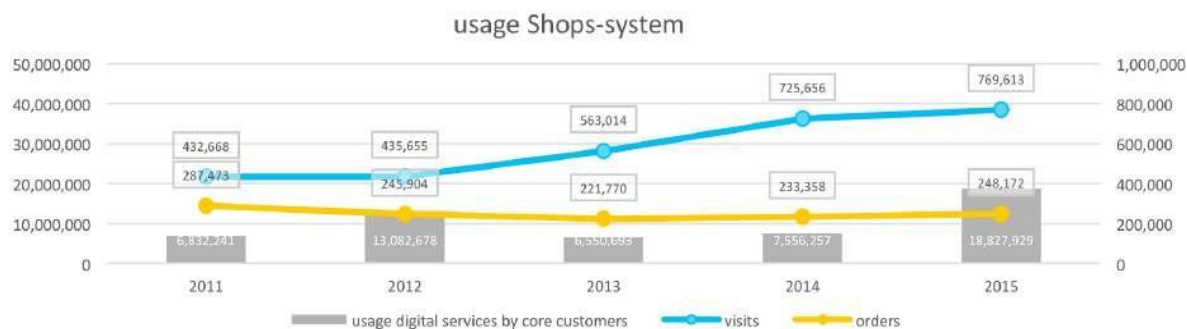
ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



За няколко администрации е възможно да се получат безплатни продукти и услуги. От 2011 г. до 2015 г. оборотът без наличие на разходи се увеличава с над 60 процента.



HVBG поддържа най-големия онлайн магазин сред всички държавни администрации в Хесен. След 2011 г. оборотът от онлайн магазина нараства с 44 процента. В същото време се увеличават посещенията с почти 80 процента.



Пространствените данни / геоинформатиката стават все по-важни за държавните администрации, общинските управи, енергийните доставчици, опазването на околната среда (слънчева/вятърна енергия), контрола на наводненията / изменението на климата и т.н.

Използването на дигитални услуги, предлагани от HVBG, нараства със 175 процента през последните пет години.



Резултати, свързани с хората

HVBG е положила значителни усилия за постигане на баланс между професионалния и личния живот:

- гъвкавост при организацията на работното време
- гъвкавост на редуването на дистанционна работа
- осведомеността на ръководството по въпроса зависи от корпоративната култура и от взаимоотношения, показващи висока оценка



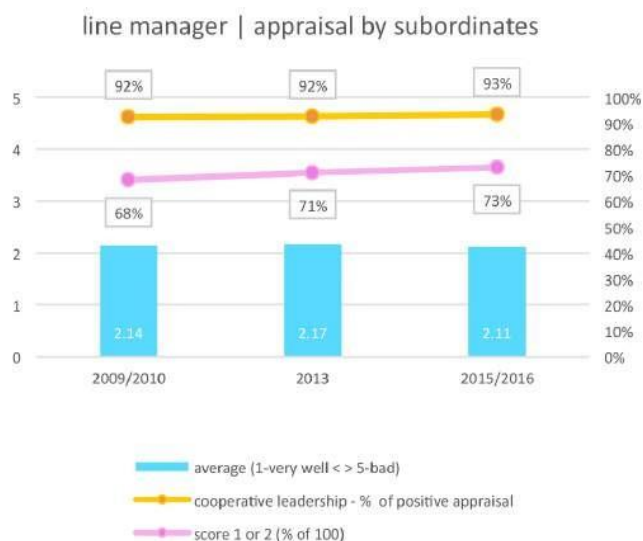
През 2016 г. HVBG получава отличие за качество като работодател, който показва грижа за семействата.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



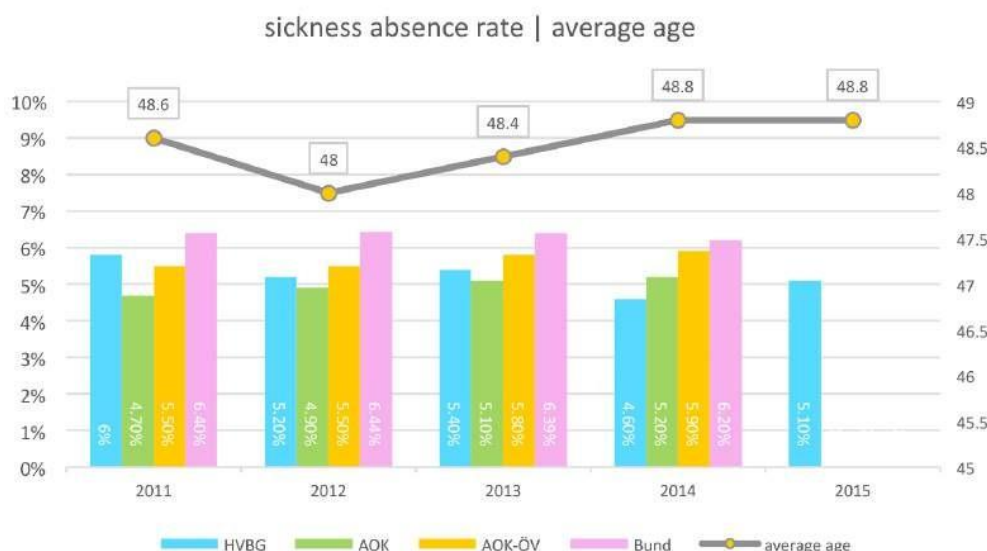
ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



HVBG извършва последователни инвестиции в програми за подобряване на лидерството за всички нива на управление в йерархията (от 2011 г. наричани FKE I, FKE II, FKE III), а в дейности/програми за развитие на персонала – от 1998 г.

След 2005 г. (като действие за подобрене по CAF) се извършват различни оценки на преките ръководители от подчинените им служители, които показват положителни средни точки. Средните точки се увеличават от 2,14 през 2011 г. до 2,11 през 2016 г. Точките от 1 или 2 (1 и 2 са най-високите точки в скала от 5) нарастват от 68 процента през 2011 г. до 73 процента през 2016 г.

Около 93% от интервюираните лица са удовлетворени от лидерството на техните преки началници, основано на сътрудничество.



- Средната възраст на персонала в момента е около 49 години.
- Организацията инвестира в управление на здравето на работното място и в управление на рехабилитацията.
- Нивото на отсъствия поради болест намалява от 6% през 2011 г. до 5,1% през 2016 г. Ръстът на болничните е по-нисък от средния за публичните организации в Германия (5,9 до 6,2 процента) и почти на същото равнище като това на служителите в икономиката/промишлеността.

2. Изпълненият проект за подобрене или промяна след самооценката по САФ, водещ до споменатите резултати

Както бе споменато, Администрацията за управление на земите и геоинформатика във Висбаден (провинция Хесен/Германия) извършва мащабен процес на трансформация още от 1999 г. От служителите се очаква да продължат този процес, за да се справят с редица предизвикателства, включително:

- Агенцията е изправена пред нарастващо търсене на услугите ѝ, например във връзка с процеси за комасация на земи при земеделски стопанства, транспортно планиране, опазване на околната среда и проекти в областта на изменението на климата.
- В същото време новите решения в областта на ИКТ за геоданни и Директива INSPIRE на ЕС означават, че Агенцията трябва да предоставя консултации по тези въпроси на местни органи на самоуправление и на държавни агенции.
- Необходими са непрекъснати инвестиции в ИКТ от страна на Агенцията, за да може тя да е в крак с динамичните технологични процеси в тази област.

Отправна точка

През 2003 г. HVBG решава да използва някой лесен за прилагане инструмент за цялостно управление на качеството, за да оцени 30 проекта за промяна, чиято цел е да внедрят управление на изпълнението в цялата Агенция. Най-ефективен инструмент в отговор на тези потребности се оказва САФ.

Агенцията прилага пилотно САФ през 2003 г. и повтаря самооценката през 2006 г. и 2008 г. През 2011 г. самооценките, базирани на САФ, стават задължителни за цялата Агенция. Следват самооценки по САФ през 2013 г. и 2016 г.

След 2005 г. ръководството трябва да преодолее огромни предизвикателства, както вече бе посочено (намаляване на персонала, разходите и помещенията, приватизация на услуги и т.н.). През този период започва и осъществената от HVBG промяна. За пръв път висшето ръководство / управителният съвет разработва и прилага мисия и визия на HVBG, като ги претворява в стратегия и планиране. Същевременно се разработва дефиниция за споделени ценности / култура на сътрудничество / съвместно лидерство, която се свежда до знанието на персонала.

През 2010 г. се разработва и изпълнява нова организационна концепция. В духа на философията за непрекъснато усъвършенстване се разработват **две широки стратегически и ориентирани към въздействие концепции** за периодите 2011-2016 и 2017-2022. Първата от тях вече се изпълнява, а изпълнението на втората ще започне през 2016 г.

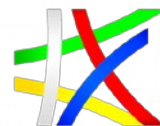
Тези концепции разглеждат определящите фактори, мисията, визията, демографското застаряване, влиянието на заинтересованите страни (политици, основни клиенти, граждани), взаимоотношенията с клиентите, разходите, инфраструктурата (ИКТ, сгради и т.н.), наетата площ, продуктите и услугите, иновациите, наемането на персонал, културните аспекти (култура на сътрудничество, лидерство, споделени ценности / основни ценности на организацията, етичен кодекс / модел за подражание и т.н.). За да се справи с всички предизвикателства, Агенцията съгласува стратегията за промяна с отговорния правителствен орган, който формулира ключовите реформи за модернизация за периода 2011-2016 и ги актуализира за периода 2017-2022.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Друга важна стъпка е прилагане и систематично използване на методи и инструменти от съвременния цикъл на управление.

Чрез прилагане на модела на Общата рамка за оценка, HVBG е в състояние да оцени всеки свой подход, действие, резултат и последствие по един холистичен начин.

Едновременно с това HVBG се опитва да постигне разбиране и положителна нагласа относно зрелостта за цялостно управление на качеството в организацията / сред служителите.

Ситуацията днес

От 2010 г. изпълнителният отдел за стратегия и контрол (стратегическо управление, управление на качеството, организационно развитие, управление на проекти и процеси и др.) осъществява надзор и оказва подкрепа на всички дейности и всеки участник. Днес взаимодействието между употреба на модерни инструменти за управление, CAF, силна ангажираност на персонала и насърчаване на разбиране и осведоменост за зрелостта на организацията по отношение на цялостното управление на качеството насочва HVBG по пътя на непрекъснато усъвършенстване към принципите на върховите постижения.

Самооценката по CAF сега се използва:

- за да се установи всичко, което все още липсва;
- за да се установи всичко, което все още не е на добро ниво;
- за да се установи всичко, при което се наблюдава спад.

Започнати и осъществени са около 250 дейности за подобрене (2003-2016) в рамките на CAF.

Подобрения и въздействия

Следните подобрения (като някои примери за добри практики) са резултат от различни източници и произход [10] - инициирани от (цикъл на) управление, ③ - породени от САФ, ① - подобрени от САФ. Дейностите пораждат въздействие върху резултатите за подобрение, описани в глава II съответно върху критериите по САФ по различен начин/точки (1 високо - 1 средно - 1 ниско - ≠ без ефект)

Дейност и въздействие върху резултатите с подобрене	Цели на дейността	Успех на дейността	Резултати	Промяна в резултатите	Въздействие върху резултатите
Холлистично непрекъснато стратегическо управление, вкл. договори с политически лидери (2010, 2011-2016 и 2017-2022) (продукти и услуги, насочени към потребители в/с подходящата организация/наемане на персонал/ИКТ/технологии)	1	1	1	1	10 + 11 = 19
Създаване и управление на партньорства с важни организации / основни потребители.	1	1	1	1	10 + 11 = 4, 9
Разработване и прилагане на управление на процесите, интегриращо части от управлението на знанието, всички основни процеси на НУВБ са описани, оптимизирани, оценявани непрекъснато (планирай-направи-провери-действай)	1	1	1	1	10 + 11 = 4, 5, 9
Разработване и изпълнение на управление на проекти (методи, задачи/правила/функции, насочване/контролиране и т.н.)	1	1	1	1	10 + 11 = 9
Разработване и изпълнение на управление на знанието (базирано на ИКТ, трансфер на персонализирано знание и т.н.)	1	1	1	1	10 + 11 = 4
Реализиране на структура за работа в екип	1	1	1	1	10 + 11 = 3, 9
Програми за холлистично и непрекъснато развитие на лидерството за всички нива на управление в йерархията след 2011 г.	1	1	1	1	10 + 11 = 1 - 9
Систематични инвестиции в дейности/програми за развитие на персонала след 1998 г.	1	1	1	1	10 + 11 = 3
Разработване и изпълнение на маркетингова концепция, концепция за продажби/дистрибуция, проучвания на клиентите, управление на връзките с клиентите, връзки с обществеността	1	1	1	1	10 + 11 = 4, 5, 6 - 9
Консолидиране на стандартите за качество	1	1	1	1	10 + 11 = 4, 6, 9
Подобряване на планирането в областта на човешките ресурси	1	1	1	1	10 + 11 = 3, 7
Подобрение във вътрешната система за предложения чрез стимули за добри идеи и въвеждане на система за управление на жалбите с интегриран подход / ИКТ система като управление на идеите за персонала и клиентите	1	1	1	1	10 + 11 = 4, 6, 9
Разработване и провеждане на оценки на преки ръководители от подчинените им служители	1	1	1	1	10 + 11 = 1, 3, 7
Дефиниране на споделените ценности / основните ценности на организацията, етичен кодекс / модел за подражание	1	1	1	1	10 + 11 = 1 - 9
Разработване и реализиране на концепция за вътрешна информация и комуникация (включително културните аспекти)	1	1	1	1	10 + 11 = 1
Разработване и реализиране на концепция за образование на напреднал етап, наемане на персонал	1	1	1	1	10 + 11 = 3, 5, 7
... цялостното управление на качеството никога не приключва:	10 + 11 + 12 = 33	10 + 11 + 12 = 33	10 + 11 + 12 = 33	10 + 11 + 12 = 33	10 + 11 + 12 = 33

3. Описание на подхода на приоритизиране, довел до избрания проект

Той започва и завършва със създаването на управление.

Президентът и изпълнителният/управителният съвет трябва да разбират и анализират ситуацията на дадена организация. Те трябва да имат куража и целеустремеността да променят ситуацията.

Трябва да осъществяват комуникация и да убеждават по честен начин политическите органи и персонала:

- да свързват хора с еднакви идеи, цели, желания, визии и стремежи;
- да насърчават желание за принадлежност към нещо, което си заслужава да се прави.

Процесът на самооценка по CAF в HVBG, основан на този подход и на модела от десет стъпки на Европейския институт по публична администрация / германския CAF център.

1. Решение как да се организира и планира самооценката.
2. Разпространение на информация за проекта за самооценка.
3. Създаване на 8 групи за самооценка.
4. Обучение на групите за самооценка.
5. Провеждане на самооценка.
6. Провеждане на 8 семинара за консенсус, разработване на кратки профили на проекти [на една страница: първоначална ситуация, цели, задачи, бързо точкуване на усилията (ресурси, разходи, времеви съображения, опростено изпълнение) и въздействия/ползи (клиенти, качество, процеси, служители)] за действия за подобрене.
7. Провеждане на конференция по качеството.
 - a. Конференция по качеството (първи ден: група за самооценка).
 - b. След семинари за консенсус в 8 локации, всички членове на групите за самооценка предлагат, обединяват и разработват кратки профили на проекти [на една страница: първоначална ситуация, цели, задачи, бързо точкуване на усилията (ресурси, разходи, времеви съображения, опростено изпълнение) и въздействия/ползи (клиенти, качество, процеси, служители)] за действия за подобрене и приоритизират максимум 10-15 действия (метод: анализ на портфолиото).
 - c. Конференция по качеството (втори ден: група за самооценка и управителен съвет).
 - d. Групата за самооценка (делегиране на всички членове) представя/обсъжда резултатите/профилите на проекти на/с изпълнителния съвет на HVBG за управление. Следват корекции в съответствие със стратегически определяния/други текущи дейности/проекти и приоритизиране. В края на деня се съгласуват/определят всички дейности за започване/възлагане/изпълнение.
 - e. HVBG разработва и прилага общ подход на приоритизиране, планиране и изпълнение на дейности, предложения или проекти:

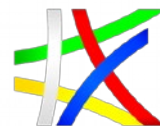




ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

8. Комуникиране на плана за подобрене.
9. Изпълнение на плана за подобрене.
 - a. След това HVVG използва всички установени инструменти за управление на проекти, за да изпълни действията за подобрене. Действията за подобрене са дефинирани в ясни и проверими договори за проекти (S.M.A.R.T.).
 - b. Договорите за проекти се прецизират с план-графици, планиране на важните етапи и т.н.
 - c. При необходимост приоритизирането/планирането би могло да се адаптира от управляващия комитет на проекта.
10. Планиране на следващата самооценка.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



Гърция

Казус: Интегрирана информационна система (ИС) на гръцката Военно-географска служба

Гръцка Военно-географска служба (HMGS)

Evelpidon 4 Str, Pedion

Areos Атина

Soultana Pouli

Е-mail на Ръководител на Отдел

Управление на бази с данни:

poulisou@gmail.com

Е-mail: gys@army.gr



Сектор от организацията: Полиция и сигурност

Референтен номер на подкритериите на CAF факторите, свързани с добрата практика(и): **Критерий 1: Ръководство, подкритерий: 1.1, 1.2, 1.3, 1.4**

Критерий 2: Стратегия и планиране, подкритерий: 2.2, 2.3

Критерий 3: Хора, подкритерий: 3.1, 3.2

Критерий 4: Партньорства и ресурси, подкритерий: 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6

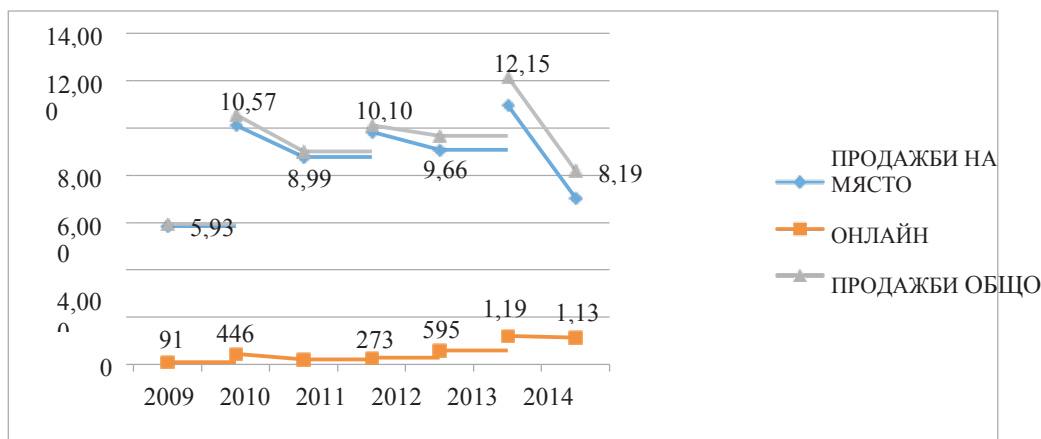
Критерий 5: Процеси, подкритерий: 5.1, 5.2

1. Описание на одобрените резултати на организацията

Подразделението за предоставяне на географски материали на гръцката Военно-географска служба (HMGS) ежегодно обработва голям брой заявления относно управлението на географски материали, както за публични и частни институции, така и за граждани.

Статистическите данни относно работата на интегрираната информационна система по години до днешна дата (2009-2015) са изобразени в следната графика с диаграма на приходите за година.

Фигура 1: Сделки за година (2009-2015)

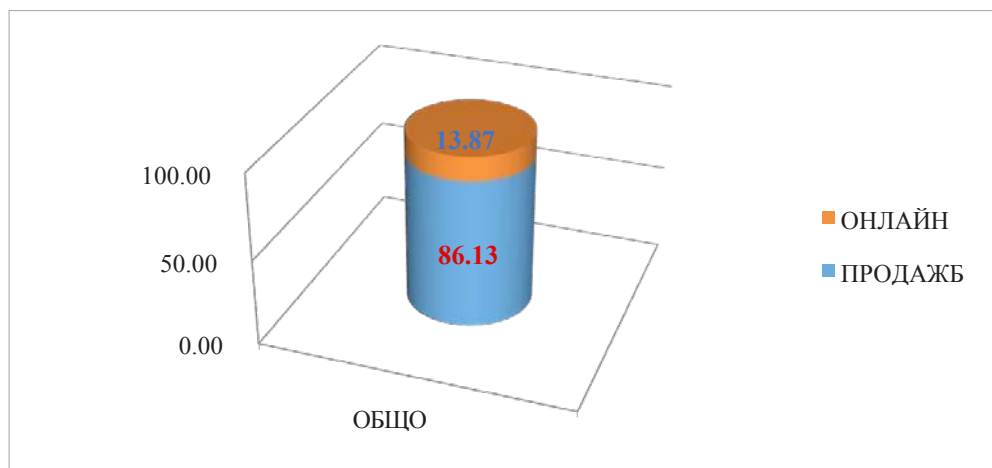


Статистическите данни за онлайн продажбите показват, че с течение на времето все повече потребители се възползват от подсистемата за електронно пазаруване, за да извършат своите сделки.

Също така, онлайн продажбите като процент нарастват със стабилен темп (от 1,195 през 2014 година, което съответства на 9,84% от общите продажби, до 1,137 през 2015 година, което съответства на 13,87% от общите продажби), независимо от постоянния спад на общите продажби (от 12,153 през 2014 година до 8,195 през 2015 година) поради фискалната криза.

По-подробно, за фискалната 2015 година, статистическите данни показват следното:

Фигура 2: Обобщени сделки за фискалната 2015 година



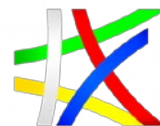
Освен това, делът на онлайн посетителите на официалния уебсайт на гръцката Военно-географска служба следва стабилен курс, както е показано на следната графика. Добре е да се отбележи, че връщащите се посетители представляват голяма част (58,4%) от всички 52 529 посетители, плюс факта, че този дял се разширява извън Гърция.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД

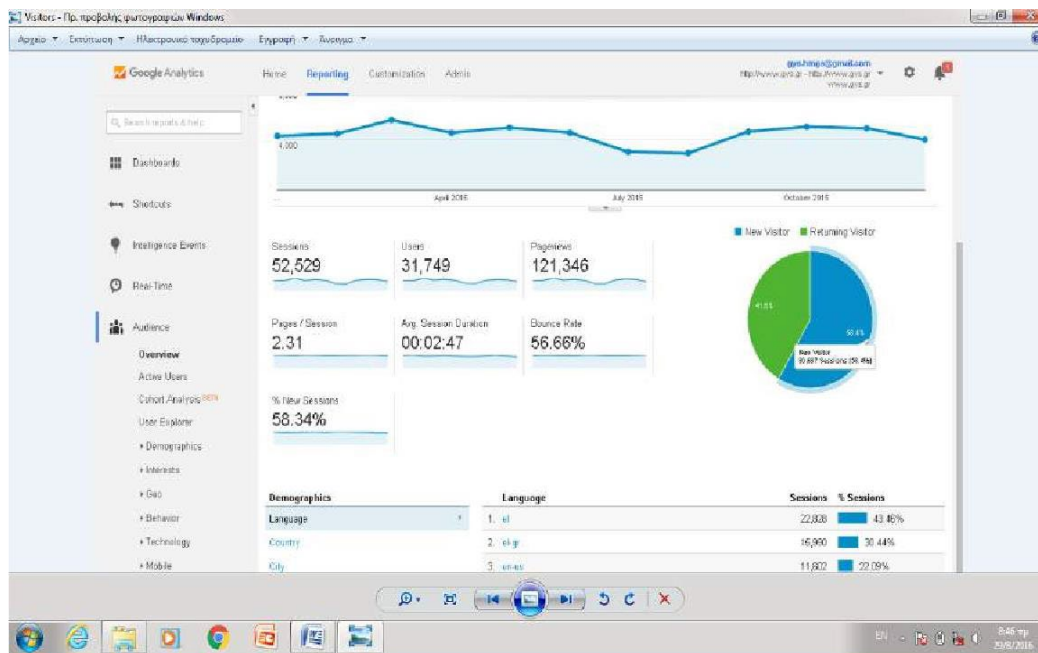


ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Фигура 3: Онлайн трафик на месец за фискалната 2015 година



От 2009 година и завършването на проекта за интегрирана информационна система в помещенията на гръцката Военно-географска служба, управлението и разпространението на географска информация по отношение на търсенето, заявките, ценообразуването и логистиката е напълно автоматизирано и по този начин допринася значително за технологичния напредък на подразделението за предоставяне на географски материали. Автоматизираните процедури позволяват ефективна работа на подразделението, което води до по-ефективно управление на продукти за обществото и улеснява развитието на персонала.

Освен това, някои показатели за качеството на предлаганите услуги и извършените сделки, се прилагат по електронен път.

Последно, с въвеждането на гео-портал в рамките на посочения по-горе проект се разширява социалния профил на службата, като същевременно се подобрява качеството на предлаганите услуги, увеличава се осведомеността за географска информация и се дава възможност за успешни онлайн сделки.

2. Изпълненият проект за подобрене или промяна след САГ самооценката, водещ до посочените резултати

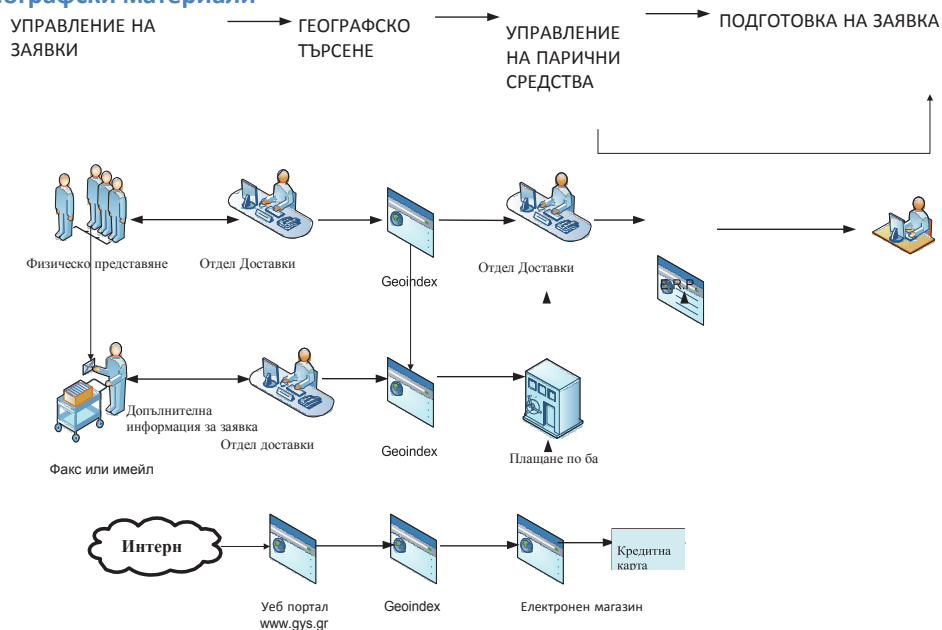
В контекста на постоянния опит за допълнително подобряване на качеството на предлаганите услуги и продукти, трябва да се разрешат някои недостатъци, за да може гръцката Военно-географска служба да напредне безпроблемно към ерата на информационните и комуникационни технологии. Заинтересованите страни следва

да имат възможност безпрепятствено да съобщават своите притеснения, идеи, оплаквания и/или благодарности. Потребителите, независимо дали са корпоративни или частни лица, следва да могат да извършват сделки, съобразени с техните нужди, по най-ефективен начин. Персоналът, натоварен с производството, е нужно ефективно да проследява и изпълнява заявките за производство, а персоналът, отговорен за логистиката е нужно ефективно да проследява стоките запаси. Персоналът от подразделението за предоставяне на географски материали се нуждае от стабилна система, която позволява цялостно управление на заявките и въвеждане на показатели, стандарти и измервания, с които може да се оцени ефективността, производителността и качеството. Беше взето предвид тогавашното текущо състояние на технологичните решения, което позволи успешното въвеждане на голям спектър от приложения, а технологиите на информационните системи излязоха на първо място. Във връзка с това, през 2009 година гръцката Военно-географска служба даде зелена светлина на проекта за интегрирана информационна система, който след завършването си разреши всеки един от посочените по-горе проблеми по ефективен и ефикасен начин.

Въвеждането на системата за планиране на фирмените ресурси позволява на гръцката Военно-географска служба да предоставя широка гама от търговски възможности и да отговори на нарастващата нужда от онлайн търговия.

Обединяването с другите подсистеми на интегрираната информационна система позволява допълнителна оперативна поддръжка и допълнителна функционалност.

• **Фигура 4: Предоставени географски материали**



Успешното въвеждане на интегрираната информационна система в помещенията на гръцката Военно-географска служба за ефективно управление и разпространение на географска информация се счита за важен етап в контекста на информационните и комуникационни технологии и е довело до редица ползи, както е описано по-долу в съответствие с критериите на САФ факторите.

- Дава възможност за прозрачна работа на подразделението за предоставяне на географски материали. **(Критерий 1)**
- Позволява инструментален контрол на оперативността на подразделението. **(Критерий 1)**
- Дава възможност за ефективност по отношение на точността и надеждността, с която подразделението улеснява персонала при изпълнение на своите задължения и обществото при представяне на своите искания. **(Критерий 1)**
- Позволява оповестяване на дейностите на подразделението чрез официалния уебсайт на гръцката Военно-географска служба. **(Критерий 1)**
- Дава възможност за разпространение на географска информация. **(Критерий 2)**
- Позволява поддръжка и мониторинг на онлайн продажбите, което осигурява прозрачност. **(Критерий 2)**
- Дава възможност за ефективно управление на логистиката и точност на отчитане. **(Критерий 2)**
- Като система за мониторинг, позволява осъществяване на надлежен процес. **(Критерий 2)**
- Ръководството за информационните подсистеми, изготвено съгласно интегрираната информационна система, е ценен ресурс за всеки потребител, който позволява ефективна работа на споменатите системи и допринася за въвеждането и разпространението на знания по структуриран начин. **(Критерий 3)**
- Иновативно решение в областта на осведомеността, което дава възможност за търсене на географски материали, управлявано чрез интернет, осъществяване на ефективно изпълнение на заявките. **(Критерий 4)**
- Имейл услугата дава възможност за онлайн комуникация и сделки между гръцката Военно-географска служба и хората, живеещи в отдалечени зони, които не могат да присъстват физически в помещенията. **(Критерий 4)**
- Прилагане на съвременно управление на логистиката в резултат на използването на подсистема за планиране на фирмените ресурси, която извършва управлението на сделките и логистиката. **(Критерий 4)**
- Възможност за експортиране на обобщени отчети за продажбите и складовата наличност на управляваните географски материали, като по този начин се дава възможност за ефективно управление на финансите и одитиране. Мониторингът на онлайн сделките предоставя на ръководството окончателна картина на тенденциите в продажбите. **(Критерий 4)**
- Позволява онлайн плащане с кредитна карта. **(Критерий 4)**
- Отлично присъствие на пазара. **(Критерий 4)**
- Документиране на надлежен процес относно процедурите на подразделението, което води до значително подобрене на вътрешните дейности и ефективно

предоставяне на протоколи, което дава възможност за ефективни сделки и потребителска поддръжка за клиенти, живеещи в отдалечени места. **(Критерий 4)**

- Заинтересованите страни могат да изпращат коментари, предложения и оплаквания относно предлаганите услуги и продукти чрез официалния уебсайт на гръцката Военно-географска служба (www.gys.gr) или чрез електронна поща (geoarmy@otenet.gr) или по телефон, като по този начин се включват изцяло в процеса по предоставяне на географски материали. **(Критерий 5)**
- Въвеждането на електронен магазин позволява предоставянето на географски материали от хора, живеещи в отдалечени места, които не могат да присъстват физически в помещенията. **(Критерий 5)**
- Използването на електронна поща за целите на комуникация и успешното извършване на сделки, включително онлайн плащане с кредитна карта, отразява ангажимента на подразделението за разработване на иновативни процеси, които позволяват включването на обществото в предоставянето на географски материали. **(Критерий 5)**

3. Други области за подобрене на гръцката Военно-географска служба, които трябва да бъдат приоритизирани

Въвеждането на интегрираната информационна система не бе в резултат от изпълнението на САФ, тъй като по време на нейното създаване, концепцията за самооценка не бе често срещана практика в по-широкия обществен сектор в Гърция. Въпреки това, ръководството на гръцката Военно-географска служба, отчитайки нуждите на времето, разчитахе на компетентността на персонала и продължи с въвеждането на интегрираната информационна система, понеже тя може да свърже стратегията и визията на организацията с нейните работни процедури и работна структура. Целта бе да се създаде една интегрирана система за производство и разпространение на географска информация, която да обслужва нуждите на гражданите. Проектът бе осъществен под оперативната програма „Информационно общество“ на третата Рамка за подкрепа от Общността – техническа форма: регионални географски информационни системи и иновативни действия – приоритетна ос: услуги за граждани и подобряване на качеството на живот.

Информационните системи са били и все още са най-ефективната налична технология, която дава възможност на компаниите да се оценяват по отношение на размери и постигане на максимални резултати и въздействие на информацията като стратегически корпоративен актив, което е сред най-големите приоритети на гръцката Военно-географска служба.

Като част от процеса на оценка, извършена от населението по отношение на интегрираната информационна система, пилотното проучване за удовлетвореността на потребителите потвърди точността на наложените практики.

Независимо от това, процесът на въвеждане на САФ подчерта някои области, **нуждаещи** се от подобрене за ефективната работа на подразделението за предоставяне на географски материали.

По-конкретно, докато подразделението за предоставяне на географски материали на гръцката Военно-географска служба със сигурност изпълнява нуждите на населението, то същевременно не е наясно с **техните очаквания**, тъй като подразделението не използва **систематичен метод за събиране на данни**. Следователно, някои важни променливи, като например социални, екологични, икономически, правни, фискални и други не се регистрират и поради това подразделението не може да оцени правилно силните и слабите страни, възможностите и заплахите, нито може да ги адаптира систематично към постоянно променящата се бизнес среда.

Що се отнася до обучението на служителите, **липсата на показатели води до неопределени оперативни нужди**, което от своя страна не може да се преведе в конкретна пътна карта, водеща до лично и професионално развитие. В резултат на това, образователните дейности не могат да се оценят въз основа на цена-полза, което би определило степента, до която те са необходими.

Подразделението **не използва инструмент за цялостно управление на качеството**, нито изисква изпълнението на определени цели – граници. Конкретни показатели, които дават възможност за оценка на ефективността и качеството на услугите все още предстоят да бъдат определени, както и окончателни измервания за удовлетвореността на потребителите и служителите. Тези показатели ще дадат възможност за продължаване на текущите подобрения на организационните и работни процедури, които да повлияят положително на корпоративната култура.

Понастоящем, САФ е пояснила с примери и приложила най-добри практики на организацията и по този начин е въвела култура на отлични постижения. За да се поддържат високите стандарти бе разработен план за действие, който към момента е в процес на изпълнение.

Фигура 5: Част от плана за действие

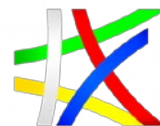
№	Подкритерий	Действие	Приоритет (4-1)	Предпоставки	Очакван и разходи	Времева рамка за материализация	Изпълнител
1	4.3, 9.2	Преструктуриране на някои бюджетни и финансови цели	4	Одобрение от командната верига		След одобрение	Гръцка Военно-географска служба/Ръководство



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

2	1.2, 2.2, 2.3, 2.4, 3.3, 5.1, 5.3, 6.2, 7.1, 7.2, 9.1, 9.2	Използване на инструмент за цялостно управление на качеството	4	Подходящо обучение на персонала		В рамките на една година	Гръцка Военно-географска служба/Подразделение за предоставяне на географски материали
3	1.2, 2.4, 3.2	Организиране на участие на персонала последователно в дейности за обучение и оценка	4			В рамките на един месец	Гръцка Военно-географска служба/Подразделение за предоставяне на географски
4	3.3, 5.1, 7.1	Последователно измерване на удовлетвореността на потребителите и служителите, систематично и прогресивно събиране и управление на цялата необходима информация	4			В рамките на 2 месеца	Гръцка Военно-географска служба/Подразделение за предоставяне на географски материали
..29							

За гръцката Военно-географска служба, изпълнението на бюджетните и финансовите цели е основен приоритет. Надеждни данни, тяхното систематично и прогресивно събиране и управление е ключов фактор за подобрене на производителността. Следователно, от първостепенна важност е гръцката Военно-географска служба да използва инструмент за цялостно управление на качеството, който позволява последователно измерване на доволството на потребителите и служителите и работа в посока подобряване на резултатите, както и за гарантиране на позитивна работна среда и насърчаване на персонала да участва последователно в дейностите по обучение и оценка.

В заключение, прилагането на инструмент за цялостно управление на качеството в подразделението за предоставяне на географски материали се счита за валидно, ако не е необходимо, и отразява ангажимента на ръководството да се стреми към постоянно съвършенство.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



Норвегия

Пример: Подобро участие на заинтересованите страни в планирането на работата и приоритетите на специализирания омбудсман за потребителите

Омбудсман за защита правата на потребителите

Норвегия

Мириам Карлсен

Тел.: +47 45490029

E-mail: mfk@forbrukerombudet.no



Сектор на организацията: Правосъдие и право

Номер на подкритериите от благоприятстващите фактори по CAF, свързани с добрата(ите) практика(и):

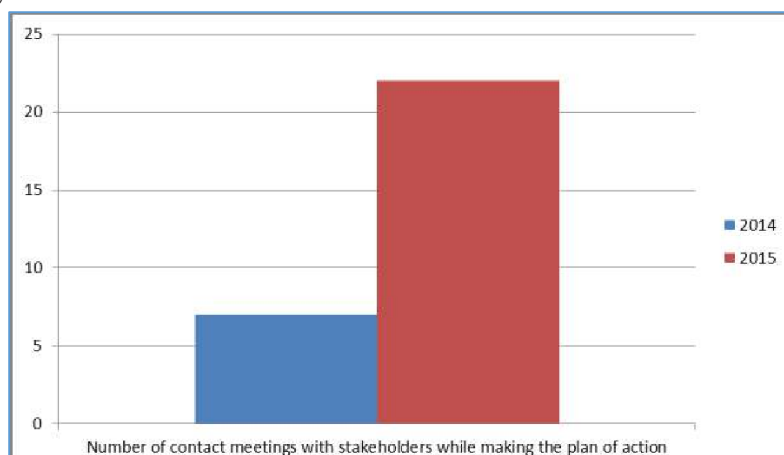
Критерий 2: Стратегия, подкритерий 2.1 Събира информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и релевантната управленска информация

1. Описание на подобрения(ите) резултат(и) за организацията

След самооценката по CAF през 2015 г., специализираният омбудсман за защита правата на потребителите подобрява прекия си контакт със заинтересованите страни при планирането на приоритетите на организацията за предстоящата година.

Извършените подобрения водят до систематичен подход за получаване на необходимата информация от заинтересованите страни, а последните са пряко ангажирани в процеса на планиране.

Както показва долната диаграма, броят на срещите за контакт по време на процеса на планиране се увеличава с около 200%.



Брой срещи за контакт със заинтересовани страни при разработване на плана за действие

94

Освен нарасналия брой срещи, нашият контакт със заинтересованите страни сега се основава на един по-систематичен подход. Това може да се илюстрира чрез следния нов формуляр за контактни срещи:

План за срещи за контакт през 2016 г.			
Кой?	Кога?	Защо?	Отговорно лице за организиране

Формулярът изпълнява няколко функции. Първо, попълването му ни дава преглед на заинтересованите страни, с които трябва да сме редовно в контакт всяка година. Второ, помага ни да разпределим срещите през годината. Нямаме капацитет да се срещаме с всичките ни заинтересовани страни през есента, когато е процесът на планиране. Като се фокусираме върху срещите за контакт през цялата година, можем да се срещнем с повече заинтересовани страни и по този начин да подобрим участието им.

Както се вижда от дясната колона, избираме отговорник за организирането на всяка среща, което увеличава вероятността наистина да следим за изпълнението на плана за контактни срещи.

В плана за действие на омбудсмана, където са разписани приоритетите на работата му за предстоящата година, участието на заинтересованите страни в процеса на планиране е ясно подчертано в предговора.



Пример за това как участието на заинтересованите страни е оказало влияние върху приоритетите ни за 2016 г. може да се даде с надзора на пазара за ИКТ. Там установихме подвеждаща употреба на резултати от тестове при реклами на интернет и телефонни услуги, а за омбудсмана за защита правата на потребители е важно да се опита да спре подобно изкривяване на информацията.

Обхватът и скоростта са важни фактори за потребителите и затова на тях често се набляга при маркетинга на услуги за интернет и телефония. Силната конкуренция между операторите, които предлагат на потребителите най-добрия обхват и скорост, води до практика, при която различните оператори се позовават на резултати от тестове за доказателство, че техните продукти предоставят на потребителя най-добрия обхват и/или скорост.

Да се определи кой оператор може да предложи най-добър обхват или скорост обаче е трудна задача. Често се наблюдават големи вариации в зависимост от локацията, а различните тестове могат да сочат различни резултати. Затова няколко оператора пускат реклами с твърдения за най-добър обхват и скорост, като така объркват потребителите.



Photo: pixabay.com

След входящата информация от заинтересованите страни планирахме участие и лекция относно кодекса за поведение при използването на резултати от тестове в рекламата по време на една годишна конференция за ИКТ, на която обикновено присъстват всички участници на пазара. Конференцията се проведе през май 2015 г. с около 250 участници. След нея разпратихме писмо с еднакво съдържание до всички оператори, в което се предоставя информация за кодекса за поведение при използване на резултатите от тестове в маркетинга. Освен това омбудсманът заведе производства срещу двама оператори, които не спазват законодателството.

2. Изпълненият проект за подобрене или промяна след самооценката по САФ, водещ до споменатите резултати

Омбудсманът за защита правата на потребителите е независим административен орган, който осъществява надзор във връзка с изпълнението на Закона за контрол на маркетинга. Когато се счете за необходимо и в интерес на потребителите, омбудсманът има правомощия да издава решения, които забраняват незаконосъобразния маркетинг или незаконосъобразните условия, посочени в стандартните договори във всички сектори. Като малка надзорна агенция с едва 26 служители и широка област на контролни дейности е изключително важно да се приоритизират най-важните въпроси и да се открият най-добрите работни методи, за да се постигне добро въздействие. За тази цел имаме нужда не само от юридически специалисти, но и от добри търговски знания за секторите, които контролираме – например финансовия пазар, пазара на недвижима собственост и този за ИКТ услуги. Участието на заинтересованите страни е съществено за получаване на добри търговски знания.

Преди да извършим оценката по САФ, имахме впечатлението, че разполагаме с достатъчно точки за контакт с нашите заинтересовани страни. До известна степен оценката по САФ потвърди това впечатление. Имаме система, позволяваща на потребителите и фирмите да ни сезират относно нарушения на Закона за контрол на маркетинга, които са в ущърб на потребителите. Освен това участваме в конференции през цялата година и организираме срещи за контакт с търговци, браншови организации, Съвета на потребителите, други надзорни органи и т.н. Оценката обаче очерта няколко слабости по отношение на систематизирането на участието на заинтересованите страни, както и ангажираността на заинтересованите страни в разработването на плана за действие на омбудсмана. Установихме, че организацията няма достатъчно ясни процедури за организиране на срещи за контакт със заинтересовани страни по време на етапа на планиране на плана за действие. Само малка част от организацията всъщност организира подобни срещи на етапа на планиране.

Оценката по САФ ни накара също да помислим за възможни други методи – освен редовните срещи за контакт – които да осигурят участие на заинтересованите страни в планирането на работата ни.

В резултат на оценката по САФ, ръководният екип издаде ясни инструкции до всички отдели на организацията да организират срещи със съответните заинтересовани страни като част от процеса на съставяне на нашия план за действие. Различните звена на организацията имаха задължението да идентифицират и организират срещи със съответните заинтересовани страни в секторите на тяхната компетентност. Освен това систематизирахме съществуващите ни практики за контакт със заинтересованите страни. Това бе необходимо с цел да се гарантира, че възможността за ангажираност на заинтересованите страни в различните сектори на организацията ни не се дължи на случайност.



Освен увеличения брой срещи за контакт и разработването по по-систематичен подход за получаване на необходимата информация от заинтересованите страни, организирахме и вътрешен семинар, на който поканихме три големи браншови организации за дискусии относно мненията им за работата на омбудсмана в съответния сектор. Бяха помолени да споделят какви предизвикателства срещат в техния бранш и върху какво, според тях, да се фокусира омбудсманът при осъществяване на надзор в съответните им браншове през предстоящата година. Трите браншови организации представляват мнозинството от компаниите в съответния сектор – финансова индустрия, посредничество в недвижимите имоти и сектора на ИКТ.

Поканата към основните браншови организации за полудневни дискусии в разгара на планирането на приоритетите ни за предстоящата година беше голям успех. Организациите се възползваха от възможността да споделят възгледите си относно нашето изпълнение, а ние получихме полезна информация за техните области на фокус през следващата година, която потвърди основните ни приоритети. Представителите на организациите бяха поканени на обяд, което даде добра възможност за изграждане на мрежи от контакти между нашите служители и тях.

3. Описание на подхода на приоритизиране, довел до избрания проект

Омбудсманът за защита правата на потребителите извърши самооценката по САФ през януари 2015 г. Окончателният доклад от самооценката бе представен на ръководния екип до края на февруари. През април, групата за самооценка по САФ представи доклада – включително описание на процеса и основните констатации – на целия персонал. След това този персонал прекара един пълен ден в обсъждане на основните констатации, като всеки беше свободен да изрази мнението си и да направи предложения за подобрения.



Photo: pixabay.com

Основните констатации от самооценката бяха четири. Идентифицирахме потребност от увеличени познания за ефекта на нашата работа. С това бяхме наясно още преди самооценката. Измерваме този ефект по отношение на коригиране на подвеждащия маркетинг или по-справедливи условия в стандартните договори, които потребителите сключват. Предизвикателство е обаче да се измери ефекта по отношение на намалените нива на конфликти или намалените социални разходи в резултат на подобрени договори и по-ясна информация в маркетинга.

Втората констатация е потенциалът за подобро участие на заинтересованите страни в планирането на дейностите на омбудсмана. Третата основна констатация засяга критерий 7 – резултати, свързани с хората. Няхаме редовни проучвания на персонала или други конкретни измервания на възприятията на персонала относно организацията. Последната основна констатация е свързана с подкритерий 4.5 – управление на технологии. Уебсайтът на организацията не се визуализираше много добре на нови устройства – например мобилни телефони или таблети. Освен това той не отговаряше на изискванията да гарантира, че ще бъде лесен за ползване от хора със зрителни проблеми. Все пак, организацията вече беше започнала проект преди самооценката за обновяване на уебсайта. Проектът се изпълни през първата половина на 2016 г. Допълнително имаше и други констатации, свързани с инструментите за ИКТ, използвани от организацията.

След получения принос от персонала, ръководният екип реши да действа по повечето от основните констатации на самооценката по САФ. Някои от тях обаче изискваха повече време и ресурси от други – например начин за измерване на ефекта по отношение на намалените социални разходи или нива на конфликти. Затова ръководната група реши да започне с подобряване на участието на заинтересованите страни в разработването на плана за действие на омбудсмана, тъй като това се смяташе за важен въпрос, по който организацията може бързо да постигне подобрения с относително лесни мерки.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



Португалия

Пример: иновативно управление на човешки ресурси в община Лисабон

Община Лисабон

Общинска дирекция „Човешки ресурси“
Португалия

Фátима Фонсека

E-mail: dmrh@cm-lisboa.pt



Сектор на организацията: **местна администрация**

Основни данни: Лисабон има **547.000 жители** и **приходящо население от 926.000 души**. Община Лисабон има **8.206 служители**, от които **160 са ръководители** и **375 работят за дирекция „Човешки ресурси“**. Екипът за иновации в човешките ресурси действа ефективно с **10 служители**.

Номер на критериите от благоприятстващите фактори по САФ, свързани с добрата(ите) практика(и):

Всички критерии

1. Описание на подобрения(ите) резултат(и) за организацията

Първоначално подходът ни към САФ през 2011 г. беше неконвенционален. Започнахме да го използваме като вдъхновение за разработване на модели за управление, а не като инструмент за оценка. Затова резултатите ни са много важни и имат връзка с всички критерии от благоприятстващите фактори, както и с четирите критерия за резултати.

В обхвата на резултатите по отношение на потребителите по няколко проекта, които изпълнихме с пряко въздействие върху нашите потребители – държавните служители, работещи за община Лисабон – открихме резултати в две измерения за всички три вида потребители, които имаме:



Възприятие

1. Ръководители: те заявяват, че създаването на функционалния екип по ЧР „е принос към стандартизиране на начина, по който се извършват дейностите“, и подчертават, че сега „екипите им са по-добре обучени“.
2. Посредници - лицата за контакт по ЧР в общинските служби: **80% са изключително доволни** от информацията, която получават, а **78% твърдят**, че тя има положително въздействие върху тяхното изпълнение. **97% смятат**,

че инициативите, които имат за цел споделянето на знания, **са важни или много важни**.

3. Служители: **68% смятат** нашата здравна програма за изключително полезна. А столовата ни **получава оценка 3,85/5** от служителите.

Изпълнение

1. Ръководители: **всички общински служби определиха** свои посредници за ЧР и **83% от тях** извършват функцията по ЧР. **Всички служби представиха** своя рамка за оценка и отчетност.
2. Посредници: **намаляване** на грешките при щатните ведомости и също така **намаляване** на телефонните обаждания към бюрото за помощ (helpdesk).
3. Служители: **над 7000 участници** в нашите инициативи по здравната програма. **Повече от 200 служители** показват „таланта си“ в нашите семинари за таланти.

Дирекция „ЧР“ също има полза от въздействието на нашия САФ подход върху нашите служители и преди да разгледаме резултатите е важно да цитираме някои наши служители, които подчертават, че програми като Деня за участие „подобряват мотивацията на персонала“, „дават възможност за срещи и общуване с колегите“, „позволяват дискутиране и споделяне на тревоги по отношение на текущи проекти“, „дават възможности да се споделят идеи за непрекъснато усъвършенстване“. От тези критерии можем да извлечем следните резултати:



- **240 участници** (служители от дирекция „ЧР“ и също така посредници).
- Почти **400 участници** (служители от дирекция „ЧР“, посредници и по-незначителен брой ръководители и служители от други служби) в 4-то издание на Деня за участие (Dia P).
- През 2015 г. броят на **участниците във вътрешни обучения** е почти същия като през 2012 г.: **14**.
- **28 служители** участваха в създаването на етична харта за ЧР – нашия кодекс за поведение.
- **29 ръководители** на вътрешни проекти.
- Служителите, пожелали сами да участват в проекти, се увеличиха **повече от два пъти** от 2014 г. до 2015 г.
- **18 новини** в нашия бюлетин във връзка с вътрешните екипи.



Третият критерий, от който нашата организация жъне резултати, е социалната отговорност, където имаме **48 нови служители**, приети чрез 4 процедури, **869 служители**, които са се придвижили в рамките на длъжността си или между различни длъжности, и **199 служители с консолидирани** или променени позиции поради вътрешни процедури. Всичко това се случва във време на социална криза.

Освен това:

- **8% от нашите служители** имат специално разрешение да съчетават личния живот с работата (баланс между професионалния и личния живот).
- Приети са **повече от 250 стажанти** (национални и международни).
- Проведени са **22 семинара и конференции**.

- **Подписани са 45** споразумения за обучение.
- Проведени са **100 сесии на обучение** за граждани с **над 3000** участници всяка година.
- **Повече от 1400 служители** подобриха научните и професионалните си квалификации.
- **7 статии** в медиите относно нашия модел за ЧР като добра практика.

Не на последно място, **изпълнението** на отдела по ЧР се подобри с този подход – както вътрешно, така и външно – като се вижда от следните резултати:

Вътрешно

- **300 служители годишно** се придвижват между различни общински служби.
- **844 независими работници** са интегрирани в постоянния персонал.
- По време на реструктурирането на службата през 2011 г., **84% от преразпределените служители** са удовлетворени от избора си.
- **Реинтеграция в постоянния персонал** на служители от закрыта общинска фирма.
- По време на административната реформа от 2014 г., **1200 служители са прехвърлени** към Съвета на енориите, запазвайки всичките си извоювани права на работното място.
- **Честване на сключените споразумения за работните места в публичната администрация** с всички съюзи.
- **Ръст на резултатите:** Бюджет за персонала: **97,5%** | Обучение: **86,3%** | Използване на вътрешни лектори: **94%**.
- **126 одита за здравословни и безопасни условия на труд.**
- **181 признати служители** (128 като говорители на семинари за срещи на персонала и 53 с писма за признаване).
- **28 служители** със съвместни споразумения за мрежи.

Външно

- Провъзгласяване за **най-добри практики** през 2013 г., 2014 г. и 2015 г.
- Награда за **отлични постижения в ЧР** през 2013 г.
- Награда за **най-добра стратегия за вътрешна комуникация** през 2014 г.
- **Финалист на наградата за вътрешна комуникация** през 2015 г.
- Награда за заслуги като **община, осведомена за потребностите на семействата** (от 2012 г.).
- **Почетно представяне на наградите за здравословни работни места** през 2015 г.
- **Представител на Португалия** на 8-та конференция по качеството в Люксембург през 2015 г.



2. Изпълненият проект за подобрене или промяна след самооценката по САФ, водещ до споменатите резултати

Както бе споменато, нашият подход обхваща широк набор от подкритерии по САФ, затова ще се спрем на всички критерии и подкритерии.

Критерий 1: Лидерство



С реструктурирането на услугите през 2011 г. се назначават нови ръководители и при тази нова смесица от стари и нови ръководители, ЧР установяват известна липса на опит и синхрон между тях. Затова приемаме колко важно е работата ни да има недвусмислен фокус и да се насърчава разбиране за идентичност сред всички ръководители, които трябва да се възприемат като един екип.

Започнахме да събираме мненията на нашите заинтересовани страни относно стратегията за управление на хора, за да създадем условия за открита дискусия за визията, мисията и ценностите ни, и за това как да споделяме знания в организацията, за да упълномощим нашите ръководители. С тази информация имахме съставните елементи за пускане на **месечен бюлетин с основните индикатори за ЧР**, прилагане на стратегическо съгласуване и съвместна отчетност.

Стартирахме и **коучинг програма за ръководители** с цел да подобрим уменията за управление на хора в рамките на съвета на мениджърите, а също така проведохме **фокус групи** с тях, за да очертаем модел на управление, който е удобен за цялата община.



Оценката е ключов елемент в целия подход и с входящите данни от последната оценка (2015 г.) разработихме **етична харта** (за която всички служители много настояваха), а сега работим върху 360° оценка, която ще се прилага в отдел „ЧР“. Целта ни е да я прилагаме и в други общински отдели.

Критерий 2: Стратегия и планиране

На много ранен етап искахме да знаем потребностите и желанията на всички наши заинтересовани страни и същевременно да събираме важна информация за управлението, като искахме да правим това по приобщаващ начин. От този пръв подход (2011 г.) се появи стратегически план, основан на три цели: работна среда, обучение по нов модел на управление и колективна работа.

През 2013 г. се създава **харта за уменията** с цел да се превърне в инструмент, позволяващ съгласуване между основните организационни умения и следваната стратегия.

Отново с идеята, че оценката е много важна, за да ни води в правилната посока, ние разработихме **модел за прилагане на програмата за управление на града**, за да може дефинираните от ръководителите цели в рамките на общинските служби да оформят тези, дефинирани от избрания общински съвет. За да гарантираме, че всичко има истинско значение, определихме индикатори и цели във всички дейности от нашия план, като задълбочихме нашата система за управление и интегрирахме индивидуалните цели – например по оста „Подпомагане на съвета на енориите в развитието и управлението на ЧР в



рамките на градската административна реформа“ един от индикаторите, който използваме, е „Ниво на постигане на секторните индикатори за ЧР за подпомагане на административната реформа“, а друг пример е по оста „Прилагане на система за управление, фокусирана върху споделянето на знания, качество и иновации“, където има индикатор „процент общински служби с инициативи за участие“.

Критерий 3: Хора

Тук нашият модел на управление и нашата дейност се смесват, най-вече защото използваме себе си като предмет на бета-тестове преди да го разпространим сред останалите отдели. За да можем да еволюираме от традиционния административен модел на ЧР, даваме на нашите кадри нов набор от умения, като създадохме **екипа за иновации в ЧР**.

Залагаме изключително много на вътрешната комуникация и създаването на екипен дух, като провеждаме мероприятия за сплотяване на екипа и няколко други развлекателни дейности.

Въпреки това, едно от знаковите мероприятия, което служителите припознават и ценят, е **Денят на участието (Dia P)** – механизъм за обучение, съгласуване и участие в едно. Както при подхода ни, границата между критериите е много тънка и успяваме да обединим потребностите и обучението с хартата на уменията и потребностите от лично развитие.

Освен това създаваме програма за приемане и оценяване, която – освен че запазва традиционното приемане по линията компания-служител – ще подобри и приемането между колеги. А през октомври 2016 г. ще имаме не ден на участието, а цяла седмица, в която първо ще помолим потребителите си да ни дадат входяща информация за нашето изпълнение, а после ще се съберем с нашите служители, за да надградим резултатите от оценката на потребителите и да обсъдим нови цели за подобрене. Намерението ни е да използваме САФ като инструмент за самооценка.

Критерий 4: Партньорства и ресурси



Оптимизирането на ресурсите и развитието на **дългосрочни партньорства** са ключови елементи на нашия модел за управление. Работим тясно с организации от значение както за нашите дейности (университети, други общини, публични служби и др.), така и за нашите служители (компаниите за услуги, социални услуги и т.н.).

Споделянето на информация е друг ключов момент, на който залагаме – използваме **месечен бюлетин, интранет пространство и тематичен бюлетин само за ръководителите**. Одобряваме също така споделеното използване на ресурси (знания и човешки ресурси) и на всеки две години провеждаме вътрешен семинар, на който лекторите са самите служители, имащи за цел да разпространят добри практики.

Друга успешна инициатива, която се появи в отговор на потребностите както на ръководителите, така и на служителите, е създаването на **мрежа за сътрудничество**. Служители от различен отдел могат (по силата на споразумение от три части) да бъдат зачислени към проект извън обичайния обхват на работата им, който от една страна коригира липсата на дадено умение, което друг отдел предлага, а от друга позволява на служителя да получи повече мотивация и възможности за придобиване на знания – например юрист от юридическия отдел предлага шиаци терапия в здравния ни отдел.



Много популярни сред служителите са и нашите програми за здравословни и безопасни условия на труд, както и семинарите за таланти.

Критерий 5: Процеси

Преди нашата система да се нарече приобщаваща и стратегическа система за управление, тя обхваща и подход на процесите.

През 2012 г., със силния принос на извършената оценка през 2011 г. (критерий 1), започнахме да съставяме карта на нашите процеси. Ние очертахме и оптимизирахме част от процесите, като наблегнахме на изискванията за стандартизация и дематериализация, и разбира се с фокус през цялото време върху мониторинга.

През 2013 г. създадохме референтна рамка за УЧР – годишен документ за политиката по ЧР, където ръководителите могат да намерят информация как да се справят с най-разпространените отговорности, свързани с ЧР, например назначаване на персонал, работни графици, обучение и т.н.

Един от основните ни проекти, който също прилага съвместната отчетност при функцията ЧР, е създаването и обучението на **екипи за подпомагане на ръководителите**, изпълняващи правните си задължения, и използване на добри практики в управлението.

3. Описание на подхода на приоритизиране, довел до избрания проект

Следваме подход, който се състои от последователни стъпки и е насочен към постепенно усвояване на знания от всички заинтересовани страни. От 2011 г. насам постигнахме съществено развитие на начина, по който прилагаме модела, както и на постигнатите резултати, което стана възможно само благодарение на обмислени избори и приоритизиране.

За да стигнем до избраните проекти, и както е посочено по-горе, екипът за управление на ЧР взе решение през 2011 г., че топ приоритетите ни трябва да са проекти, чиято цел е иновативен и подобрен начин на култура на работа, и които дават пространство за експерименти. Тогава, използвайки САФ като модел и формулирайки обща визия и процес за промяна с дълга крива на усвояването на знания, през последните пет

години разработихме обширна поредица от проекти, съгласувани с всички критерии по САФ.



Наясно сме, че приоритизирането е съществен фактор за успеха на всеки проект, който е резултат от подход съобразно модела САФ. Съсредоточихме **подхода си** в три основни оси, които отговарят както на стратегията ни, така и на идентифицираните потребности: 1) Предоставяне на ръководителите на инструменти за ЧР, 2) Увеличаване на участието на служителите в решенията за управление, 3) Споделяне на знания и информация за повишаване на осведомеността и управление на амбициозния процес на промяна от процедурна система за управление на ЧР към стратегическа система за управление на хора.

Все пак, а и тъй като е много важно да се отбележи, макар че в началото не искахме да използваме модела САФ като инструмент за самооценка, той несъмнено ни ръководеше в нашия избор за управление и вдъхновението ни да включим необходимостта от оценка на всеки изпълнен от нас проект.

На този етап работим по нашата методология за самооценка, която ще използваме за Седмичната на участието през октомври 2016 г. Ще повторим, че методологията на САФ е нашата насока и за пръв път ще имаме пълна официална самооценка и нов план за действие за подобряване на модела ни за управление и резултатите ни. За тази цел планираме подход от три етапа: 1) ще изнесем сесия за повишаване на осведомеността на служители в сферата на ЧР относно САФ и целите, които искаме да постигнем, като ги приканим да използват проучване за оценка, за да оценят нашите практики на управление и резултати. 2) Ще се консултираме с потребителската страна, като проведем серия от фокус групи за обсъждане на критериите за резултати по САФ, и ще съберем входяща информация от тях и предложения за текущите и бъдещите ни проекти. 3) Накрая ще съберем служителите по ЧР (в Деня на участието), за да обсъдим резултатите от предишните етапи и да направим предложения за подобряване.

Да обобщим: смятаме, че моделите на управление трябва да насърчават експериментирането и да предлагат място за грешки. Никой модел не е константа, той трябва да е източник на вдъхновение и да е уместен за всяка организация. Моделът САФ ни позволи да начертаем своя път към усъвършенстване и да постигнем много интересни резултати. Остава да видим дали формалната самооценка ще подобри още повече изпълнението ни.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



Испания

Пример: Ръка за ръка с данькоплатците по пътя към усъвършенстването в администрацията по приходите в Бенидорм

Администрация по приходите в Бенидорм Испания

Антонио Колби

Е-mail: tesoreria@benidorm.org

Изабел Фустер

Е-mail: ifuster@benidorm.org



Сектор на организацията: регионална и местна администрация

Администрацията по приходите в градския съвет на Бенидорм е център за управление, внедрен в икономическата област на финансовия отдел. Мисията му е да издава данъчни оценки и други публични приходи, които възникват от обществените услуги, предоставяни от градския съвет, и да управлява други икономически процеси като например плащания към доставчици или възстановяване на банкови гаранции и т.н. Администрацията разчита на персонал от 14 души. Централният офис е разположен на партера в основната сграда на общината, 14 децентрализирани центрове за управление и 5 външни административни офиси (извън основната сграда) в различни квартали на града.

Номер на подкритериите на благоприятстващите фактори по САЕ, свързани с добрата(ите) практика(и):

Критерий 1: Лидерство, подкритерий 1.3

Критерий 2: Стратегия и планиране, подкритерии 2.1, 2.2

Критерий 3: Хора, подкритерии 3.1, 3.2, 3.3

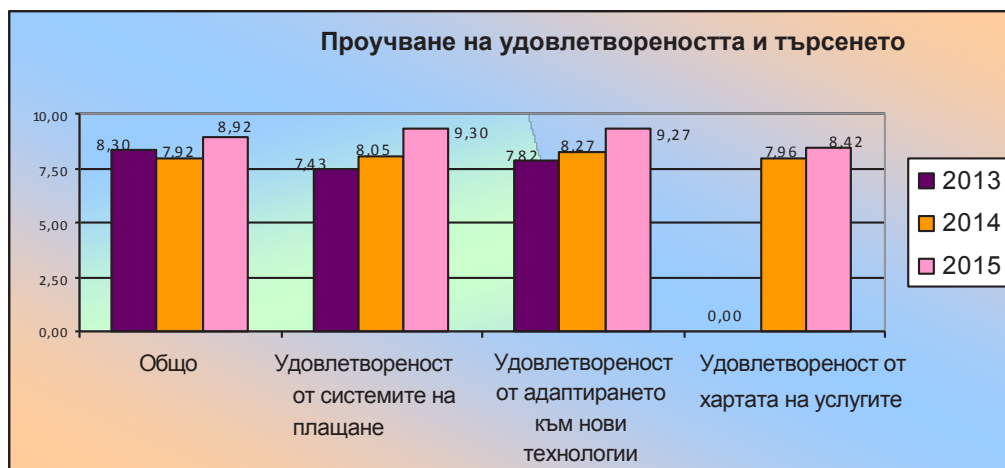
Критерий 4: Партньорства и ресурси, подкритерии 4.1, 4.2, 4.4, 4.5

Критерий 5: Процеси, подкритерии 5.1, 5.2, 5.3

1. Описание на подобрения(ите) резултат(и) за организацията

Критерий 6: Ориентация към гражданите/потребителите

Нарастваща удовлетвореност на гражданите. Проучвания: обща средна оценка 8.30 точки през 2013 г. до 8.92 през 2015 г.



Резултати от **адаптирането към нови технологии**, увеличено използване всяка година (реализирано през 2014 г.):

	Обем на електронната работа	2014	2015
Насочени към гражданите процеси	Брой процеси, започнати онлайн	429	694
	Общ брой административни стъпки	11.333	20.795
Вътрешни процеси на работа	Брой процеси, започнати онлайн	45	46
	Общ брой административни стъпки	1.018	1.120
Процеси, засягащи административни задачи	Брой процеси	1.495	1.175
	Общ брой административни стъпки	21.574	17.405

Резултати за **употребата на корпоративни терминални устройства**, инсталирани да улеснят задачата за плащане на място:

	Корпоративни терминални устройства (брой месечни операции)											
	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	May	Jun.	Jul.	Aug.	Sep.	Oct.	Nov.	Dec.
2013	495	456	448	387	366	448	600	280	484	306	295	282
2014	453	453	391	382	395	874	514	227	492	325	305	342
2015	373	388	365	330	303	760	506	255	405	335	462	228

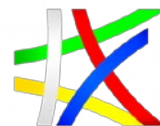




ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Резултати от използването на нови инструменти, улесняващи задачата за дейности по разплащане и резервации:

	Портал за плащания на уебсайт		Derogwin ¹¹ : Заявка и резервации на местни съоръжения и курсове	
	Брой транзакции	Приходи	Брой операции	Приходи
2013	1.132	124.693,85 €	0	0 €
2014	1.457	130.536,85 €	6.763	69.362,95 €
2015	1.360	126.048,10 €	3.972 (някои резервации са прехвърлени на концесионер)	61.758,37 €

Общо получени обаждания в телефонния център на SUMA¹²:
през 2013 г.: 9.993, през 2014 г.: 11.818. и през 2015 г.: 6.283 (останалите идват лично или използват интернет).

Резултати за спестявания, произтичащи от прилагането на нови технологии:

СПЕСТЯВАНИЯ		2013	2013	2014	2014	2015	2015
	Изчислено на операция ¹³	Операции	Изчислено	Операции	Изчислено	Операции	Изчислено
Начало на електронен файл	75 €	-	-	429	32.175,00 €	807	60.525,00 €
PDA's – отстъпка за навременно уведомление (намаляване на времето от 26% на 50%)	60 €	20.559	1.233.540,00 €	16.840	1.010.400,00 €	16.202	972.120,00 €
Derogwin – незабавно приключване	200 €	-	-	3.627	725.400,00 €	3.969	793.800,00 €
Derogwin – незабавен отговор (намаляване на времето от 26% на 50%)	60 €	-	-	3.084	185.040,00 €	-	-
ОБЩО			1.233.540,00 €		1.953.015,00 €		1.826.445,00 €

Заклучението от всички данни, посочени в графиките е, че прилагането на нови инструменти е накарало хората да се чувстват по-удовлетворени от всички предлагани услуги, дори някои нови инструменти да не се използват по-често от предишната година. По някои позиции оценката от 2014 г. е по-ниска, защото внедряването на приетите иновации отнема време.

¹¹ Софтуер за резервации за културни и спортни съоръжения и дейности

¹² SUMA е определеният данъчен управителен орган по въпроси, свързани с данъци и такси

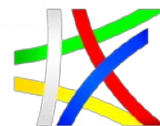
¹³ Спестявания, изчислени съгласно „Наръчник за административно опростяване и намаляване на административните тежести за общата администрация“, редактиран от Министерство на финансите и публичната администрация през 2014 г.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД

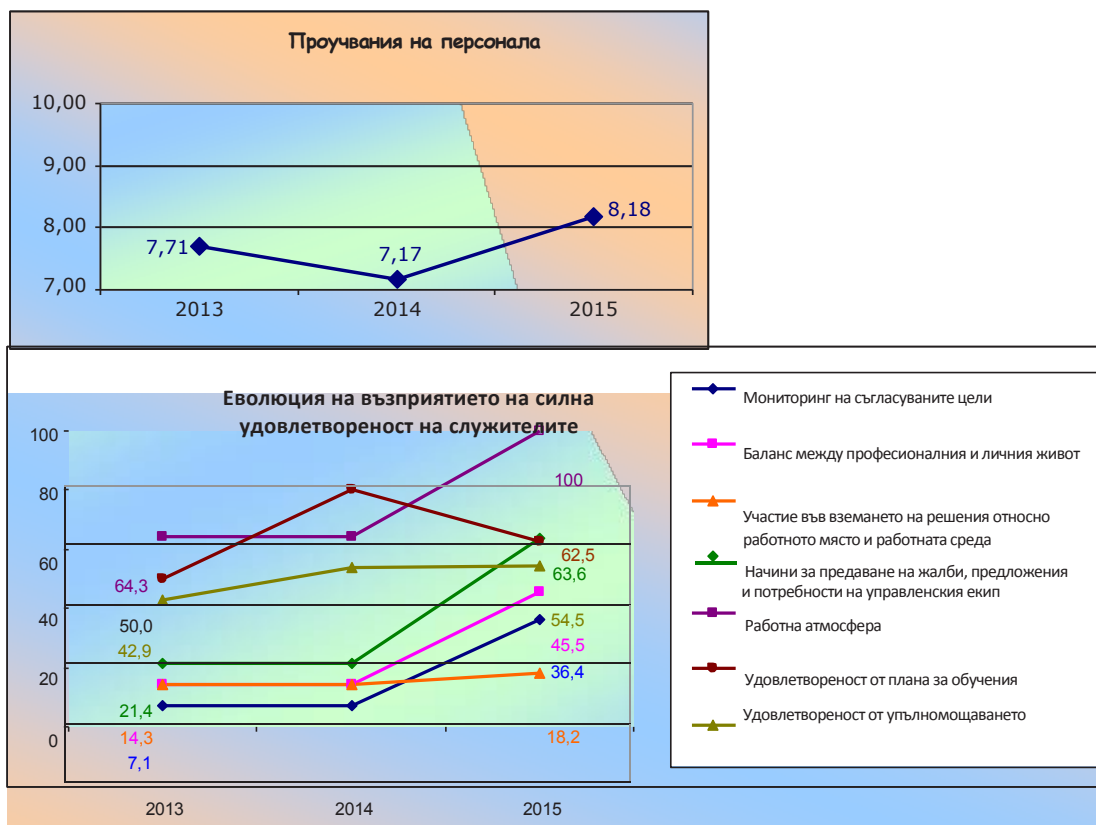


ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Увеличаване на удовлетвореността на служителите. Проучвания: обща средна оценка 7.71 точки през 2013 г. до 8.18 през 2015 г. и много висока удовлетвореност, нарастваща по много позиции, което означава, че всичко направено кара служителите да се чувстват по-добре.





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Критерий 8: Социална отговорност

Дейности за социална отговорност:	2014	2015
Hidraqua ¹⁴	8 дейности	8 дейности
Caixabank ¹⁵	6 дейности	8 дейности
SUMA Gestión Tributaria	1 дейност	4 дейности
Общо	15 дейности	20 дейности

Една от дейностите, изпълнявана от SUMA:	2013	2014	2015
Съдействие при попълването на данъчни декларации на хора, които не могат да си позволят да плащат за консултантски услуги	456	445	461

Социалната отговорност е ключова грижа в периоди на икономическа криза като тази, през която преминаваме сега, а дейностите не са фокусирани само върху културни и спортни мероприятия за деца, но и помощ за хората примерно да изпълнят икономическите си задължения.

Критерий 9: Ключово изпълнение

Данъчни задължения, събирани от приходната администрация	п.º 2013	сума 2013	п.º 2014	сума 2014	п.º 2015	сума 2015
Събиране на преки данъци (оценка на стойността на земята)	5.380	5.121.860,47 €	4.743	5.574.865,74 €	4.237	5.663.262,54 €
Непряко данъчно облагане (данък за строителни и инсталационни работи)	923	328.470,22 €	1.139	373.230,76 €	1.270	1.196.141,71 €
Такси и други доходи	19.941	10.216.424,34 €	20.115	10.891.447,19 €	16.908	8.921.470,65 €

Данъчни задължения, събирани от SUMA: независим орган на данъчната администрация

	п.º 2013	сума 2013	п.º 2014	сума 2014	п.º 2015	сума 2015
Събиране на преки данъци (имот, пътища, икономическа дейност)	133.423	41.923.324,18 €	133.372	42.148.535,61 €	133.410	42.721.648,18 €
Непряко данъчно облагане	-	-	-	-	-	-
Такси и други доходи (Данък за твърди битови отпадъци,...)	93.173	14.728.050,28 €	89.612	13.428.265,05 €	88.678	13.102.498,52 €
Изплатени суми след самооценка (гражданинът урежда сам плащането съгласно общински наредби)	-	-	8.748	117.256,67 €	5.706	112.068,07 €

¹⁴ Hidraqua е водоснабдителната компания в Бенидорм (частна фирма).

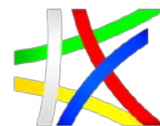
¹⁵ Caixabank е банката, която действа като единствен мениджър на всички банкови дейности, свързани с градския съвет на Бенидорм, така че тя е тази, която се свързва с други банки и обединява всички приходи и използването на телематика.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Предшните таблици показват как варира **общата сума на приходите** през различните години, като тези данни не могат да бъдат повлияни до голяма степен освен ако градският съвет не промени наредбите (увеличаване или намаление на процентите) или на пазара на недвижими имоти не започне отново да се строи (както се случва от 2014 г. с данъците за строителство).

Процент на събираемост на данъчни задължения	2012	2013	2014	2015
По време на периода на доброволно плащане (приходна администрация)	90,78	91,11	92,00	89,41
По време на периода на доброволно плащане (SUMA)	91,21	90,06	90,04	90,63
По време на периода на принудително плащане (SUMA)	92,52	91,46	87,51	32,42 ¹⁶
Самооценки	-	-	100,00	100,00

Санкционираща система	2013	2014	2015
Наложен процент от PDA	80,31%	76,54%	78,46%
Събрани суми	2.590.640,00 €	2.313.620,00 €	2.267.811,00 €

Предшните данни показват как **глобалната система** усвоява нови инструменти – можем да видим, че през първата година се наблюдава бум в използването на нови елементи, след което настъпва успокоение.

Други икономически данни от значение

Икономическа прозрачност („Прозрачност без граници“ - индекс за местната власт - ИТА)	През 2012 г. е 14,3, а през 2014 г. стига 81,8
Подадени жалби	Намаляват от 88.930 през 2013 г. до 17.242 през 2015 г.
Среден период на плащане	Намалява от 69 дни през 2012 г. до 33 през 2015 г.
Ниво на задлъжнялост	Намалява от 102,1% през 2012 г. до 75,6% през 2015 г.
Размер на местния дълг	Намалява от 130.604.414,22 € през 2012 г. до 87.530.683,09 € през 2015 г.

Тази таблица обобщава основните резултати след положени известни усилия по определени точки: на пример, полага се огромно усилие да се разшири публикуваната информация на уеб страницата, в резултат на което нараства стойността на ИТА, или пък използването на повече електронни устройства намалява необходимото време за плащане на фактури.

¹⁶ Събирането е все още за друга година

2. Изпълненият проект за подобрение или промяна след самооценката по САФ, водещ до споменатите резултати



В миналото приходната администрация е старомоден отдел, който не подлежи на промени в течени на много години. Едва през 2006 г., с пристигането на нов ръководител, започва изпълнението на нова система, базирана на управленски и организационни техники. Между 2010 г. и 2012 г. се изпълнява първият стратегически план, придружен от множество промени, а през 2013 г. ръководният екип

осъзнава, че организацията е достатъчно зряла да направи следващата стъпка. Извършва се самооценка и се разработва втори стратегически план, така че всички подобрения донякъде са свързани с критерий 2.

Влияние върху критерии 1, 2, 3 и 4

За да се постигнат по-добри резултати от проучванията (на удовлетвореността и работния климат) и занижен брой жалби се въвежда **система за обмен на информация**, която включва:

- самата система на проучвания, с цел събиране на подходящи данни;
- редовни групови срещи и две професионални социални общности, с цел събиране на оплаквания, получаване на обратна връзка и комуникация за дейностите със служителите, политици, други отдели, партньори, доставчици на софтуер и колеги, работещи в други публични администрации;
- нова система за жалби и предложения, за събиране на информация за наболелите проблеми на гражданите.

Редовните проучвания и срещи стават крайтъгълен камък в почти всички наши дейности: в областта на иновациите с екипи за подобрения (софтуер, методи на плащане, SUMA и др.), за взаимния обмен на информация с всички споменати заинтересовани страни, а освен това се оказват най-добрият начин за събиране на нови предложения и изслушване на различните потребности и оплаквания. Освен това решихме да събираме подобрена информация по различни интересувачи ни въпроси чрез създаване на две социални общности във връзка с управлението на качеството, за да сме във връзка с други колеги и да обменяме опит с тях.



За реализиране на двете системи (проучвания и срещи), ръководният екип въвежда **календар** и го представя на местните власти, които ратифицират договореното като официални документи. За **проучванията** се уточняват технически спецификации, иска се бюджет и се възлагат договори, след



което се извършват проучванията и се изпълняват заключенията от тях, като това се прави ежегодно от 2013 г. насам. При **срещите** честотата е различна в зависимост от заинтересованите страни. Например, индивидуалните срещи със служителите се провеждат

веднъж годишно, а в групи - няколко пъти годишно, докато срещите с политиките са веднъж седмично.

Доставчиците на софтуер се канят по-често, когато се въвеждат нови инструменти, и по-рядко през останалата част от годината. Относно **социалните общности**, препоръчително е да се публикува поне една **тема** месечно. По отношение на всички тези три аспекта, един от ръководителите отговаря за насрочване на срещи, подготовка на договори и публикуване на линкове.

Пречките, които срещнахме, са следните: 1. Никой в екипа по самооценка не беше правил нещо подобно преди и всички се чувстваха странно, докато оценяваха съоръжения и свършена работа. Затова беше необходимо да се обясни как това ще помогне в еволюцията на отдела; 2. Никой не беше свикнал със системата на редовни срещи и понякога беше трудно да се определи дата за среща. Наложиха се да се настоява за провеждане на тези срещи; 3. През първата година потребителите не искаха да съдействат при проучванията (тъй като неохотно споделяха такъв вид мнение). Необходимо беше повече обяснение от това, което даваме днес, за да се попълнят формулярите за проучванията. 4. Служителите не използват много често социалните общности, но все пак четат всичко, което се публикува. В тази област не можем да говорим за грешки. Това, което направихме, беше да работим с цикъла „планирай-направи-провери-действай“ и примерно да добавим нови въпроси или да променим текста в проучванията, предназначени както за гражданите, така и за служителите, за да съберем по-точна информация.

Влияние върху критерии 2 и 3

За да се постигнат по-добри резултати конкретно в проучванията на персонала, се разработва и **план за обучение**, който е сериозен ангажимент в гореспоменатия стратегически план, както и **наръчник на служителя**, тъй като и двата аспекта са пренебрегнати от предишните ръководители години наред.



В този случай не беше необходим календар за общо обучение, защото периодът на изпълнение отговаря на графика на отдел „Човешки ресурси“. Областта на работа тук беше **фокусирана върху подобряването на индивидуалните умения** и затова ръководителите оценяваха индивидуално кои способности могат да се подобрят във всеки отделен случай.

В допълнение имаше специфична програма за обучение за отдела и за екипа за самооценка по въпросите на качеството и **въвеждането на CAF 2013**, която беше съгласувана с AEVAL (Национална агенция за подпомагане и оценка на публични политики и програми). Въведе се график, за да може всеки да присъства на обучението без да пречи на ежедневната работа, а г-н Кюлар (националният CAF кореспондент в Испания по това време) водеше обучението. Един от ръководителите отговаряше за разговорите с AEVAL и подготовката на наръчника на служителя. Другите ръководители координираха останалото.

Факторите за успех са вероятно и основно **постепенното упълномощаване и специализацията** в определени процеси на някои служители. Вместо това пречката

винаги се оказваше в предстоящото въвеждане на иновация и **резистентност** на служителите **към промяната**, тъй като никога не получават финансова награда. Те обаче бързо виждат как предприетите мерки подобряват изпълнението и как колегите им постигат напредък. Друга важна пречка е, че политиката за обучение в края на краищата зависи от **отдел „Човешки ресурси“**, и дори ръководният екип да дава съвети и препоръки, не всички служители са избрани да получат обучение.

Влияние върху критерии 2 и 5

Две неща трябва да се отбележат тук:

1. За подобряване на обслужването на гражданите се обмисля като основен въпрос разработването на **харта за услугите**, която да позволи дефиниране на правата на потребителите и да обясни как ще се разглеждат жалбите им.
2. В технологично отношение, **развитата система за управление и плащания** предоставя обхват за няколко стратегически цели:
 - **Нови системи за плащане с онлайн услуги, достъпни за гражданите**, ще улеснят задължението за плащане на данъци, други такси и самоизчисляване. Въвежда се иновация при **корпоративните терминални устройства**. Вече е възможно да си платиш данъците и таксите чрез пряка връзка с банката, като всички файлове се прехвърлят към приходната администрация с директно интегриране в софтуера за управление и регистрация на плащането без намесата на някое лице. Другите две нови системи са **портал за плащания и едно приложение с пренасочване**.
 - Опростени процеси.
 - Достъпност по електронен начин на всички процеси на уебсайта.

За хартата на услугите: за подготовка на хартата се използваха учене чрез обмен на знания (benchlearning) и „мозъчна атака“, а един от ръководителите водеше целия процес до публикацията през 2013 г. Прегледът е планиран за 2016 г. и приходната администрация ще кандидатства за сертифициране.

Останалите дейности бяха координирани от екипи за подобрене, в които участваха седем доставчици на технологии: от софтуер за записване в курс до софтуер

за обявяване на приходите. Не беше лесно да се координират всички доставчици, за да могат заедно да произведат една интегрирана система, която обединява различни стъпки: подаване и обработка на административни файлове, издаване на документ за самоизчислено задължение и погасяване на задължението (документ, разрешаващ плащането), резервиране, плащане, прехвърляне към банката, стандартизация на вида доход, прехвърляне към приходната администрация, регистрация в софтуерния инструмент за управление на данъците и обявяване на прихода. Самият факт на съвместна работа по свой начин доведе до по-голямо сближаване на всички заинтересовани страни.



Този път **всички ръководители участват в екипите за подобрене**, като правят графици, подготвят файлове и търсят нови решения за напредък по проекта. С течение на времето се включват нови иновации в процеса, които подобряват по различни начини системите за плащане, опростяването на процесите и различните възможности за достъпност. В тези случаи се насрочва среща на екипа за подобрене и се включват нови решения в стратегическия план краткосрочно.



Понякога проблемите са технологични и причиняват забавяне в изпълнението, но накрая всички се справяме много добре, тъй като продуктите са на разположение на гражданите и имат нови предимства всеки път, когато сме постигнали нова цел.

Влияние върху критерий 4

Един начин да разширим взаимоотношенията си с партньорите и заинтересованите страни, и да предложим по-добра услуга, е чрез **публично-частни споразумения** след първоначалните договори за услуги, сключени със SUMA, „Кайкса банк“ и Hidraqua.

С течение на годините бяха добавени няколко партньорски споразумения – например договорите за прехвърляния със SUMA (цесия за персонални дигитални асистенти¹⁷ за целите на санкциониращия режим и цесия за корпоративните терминални устройства), с „Кайкса банк“ (усъвършенствани телематични системи за разплащане) и с Hidraqua (споразумения за интегриране на плащания чрез корпоративни терминални устройства).

В началото беше обичайна връзка между публичната администрация и доставчика на услугата. Сега ги наричаме партньори или съюзници. При всички случаи отправната точка беше публичен търг, а работата на срещите на екипа за подобрене създаде съюзи с цел взаимно обогатяване на опита.



Прилаганите иновации сега могат да се прехвърлят и използват в други публични администрации, както се случва вече в други общински съвети, усвояващи нашите системи по отделни модули – например в Торе-Пачеко, Сан Хавиер, Сабадел, Асукека де Енарес, Сан-Хуан-де-Аликанте, Сиеза, Сан Висенте дел Распеч, Ел Вендрел, Пуерто де Санта Мария. В момента и други администрации и публично-частни органи се интересуват от проектите ни.

¹⁷ Персоналните дигитални асистенти се използват от полицейски служители за налагане на глоби.

3. Описание на подхода на приоритизиране, довел от избрания проект

След провеждане на първата самооценка се направиха предложения, засягащи критериите от благоприятстващите фактори. В този момент ръководният екип анализира всички предложения и взе подходящи решения за управление на качеството. От една страна стратегически взе под внимание в кои области ще се постигнат по-добри резултатите съгласно визията. От друга страна разгледа осъществимостта на необходимите действия и претегли предимствата и недостатъците на различните налични инструменти.



След това ръководният екип представи плана си на местните власти и стратегическият документ се ратифицира. Екипите, отговорни за подобрието, започнаха работа. Ръководният екип, заедно с още двама служители, сформираха екипа за хартата на услугите. Друг екип за подобриение координираше действията със SUMA, с периодични срещи почти всяка седмица. Трети екип координираше всички системи за плащания, където

различни софтуерни компании обикновено се събират с екипа за управление или самостоятелно, за да приключат действията, обсъждани в дневния ред на сесиите.

От този момент нататък се следва същия процес всяка година, като се събира информация не само от втората самооценка, но и от индивидуалните и групови срещи, проучванията и резултатите от балансираната система от показатели за ефективност.

Заклучения

Устойчивостта е едно от условията за успех в реформите на публичния сектор. Отнема време да се смени посоката на големия кораб, на когото бихме могли да оприличим публичния сектор. Консенсусът между различните заинтересовани страни за една дългосрочна визия, която насочва реформата, залага солидната база за устойчива промяна. Непрекъснатата обратна връзка трябва да поддържа силата на визията и ангажираността на всички заинтересовани страни в изпълнението ѝ. Това важи и за инструментите, разработени с цел да реализират тази визия. Държавите — членки на Европейския съюз създават Общата рамка за оценка през 2000 г. с цел въвеждане и прилагане на Цялостно управление на качеството в публичния сектор и неговите организации. Правят това с убеждението, че този холистичен подход на организационно развитие систематично ще изведе организациите на публичния сектор до нивото на върхови постижения в изпълнението и постигането на резултати за различните заинтересовани страни, конкретно за гражданите/потребителите. Ревизираните версии от 2002 г., 2006 г. и 2013 г. поддържат консенсуса относно важната роля на Цялостното управление на качеството за публичния сектор и гарантират устойчивостта на този стремеж. Последното проучване на Европейския САФ ресурсен център по искане на италианското председателство през 2014 г. е допълнителен момент на критичен анализ за валидността на модела САФ. Проучването изследва въздействието от използването на модела върху резултатите, постигнати от САФ потребителите – конкретно в сектор образование. Както се отбелязва в уводната част, един от най-забележителните изводи на проучването е, че точките на всички осем подкритерии на САФ резултатите се увеличават след всяко прилагане на САФ.

Какви поуки могат да се извлекат от подобрите 20 добри практики, въведени в 13 страни?

Настоящото ново проучване надгражда заключенията от предишното, като разширява обхвата на организациите в целия публичен сектор. Очевидно бяха необходими по-конкретни примери, които да илюстрират вътрешната логика на модела САФ и пътя напред. Потребността от описания на конкретни примери слага ударението върху постигнатите резултати в изпълнението чрез дейности за подобрене, избрани след самооценка с помощта на САФ. 43 потребители на САФ от цяла Европа се отзоваха доброволно. „След 16 години, моделът САФ е по-жив от всякога“ – това би могъл да е допълнителният извод от този висок процент на отзовали се потребители.

За Европейския САФ ресурсен център и словашкото председателство беше трудна задача да подбере 20-те примера, които бяха помолени да задълбочат описанието на случая си и да го представят на 7-то европейско събитие на САФ потребителите в Братислава на 30 ноември 2016 г. Самото проучване представя задълбочено примерите по държави. Но настоящите изводи представят няколко клъстера на сходни добри практики, които организациите от публичния сектор са очертали като приоритетни и са реализирали. Това помага на организациите да намерят вдъхновение в постиженията на други организации. Трудно е да се очертаят общи тенденции в стратегиите за организационно подобрене, тъй като контекстът на всяка организация в конкретната страна е специфичен. Клъстерите обаче дават представа за основните сфери на публично управление, за които се отнасят дейностите за подобрене.

Категоричните данни в описанията на повечето примери илюстрират връзката между подобрите резултати на организацията и предприетите действия за подобрене. Това още веднъж доказва, че е необходима ясна диагноза, за да се извърши ефективен

процес на вземане на решения относено дейности за подобрене, които са важни и ще внесат реална промяна. Значителен брой примери показват, че моделът САФ се използва като дългосрочен насочващ механизъм за изграждане на отлична организация.

Клъстер 1: Ефективност на участието на заинтересованите страни

Потребностите от образование и насоки на италианския институт за средно образование „Галилей-Артилио“, Виареджо, Италия

Събирането на информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и съответната информация за управлението, е в основата на успеха, постигнат от този образователен институт. 20% увеличение на новопостъпилите ученици, 40% увеличение на посещаемостта на семинари за задълбочени проучвания и 20% увеличение на добрите отзиви от компании, където учениците са стажували. Това показва, че предприетите основни стратегически инициативи са успешни. Най-важни са проучванията за бъдещата реализация на пазара на труда на завършилите училището, избора им на университет, организацията на семинари и следдипломни научни курсове.

Подобрено участие на заинтересованите страни в планирането на работата и приоритетите на специализирания омбудсман за потребителите. Омбудсман за защита правата на потребителите, Норвегия

Организацията въвежда по-систематичен подход за получаване на важна информация от заинтересованите страни при планирането на приоритетите си за предстоящата година. Тя провежда серия от срещи със съответните заинтересовани страни на етапа на разработване на плана за действие. Някои от тях са избрани и поканени да направят презентации пред организацията. В предговора на плана за действие на организацията за 2016 г. се подчертава увеличената роля на нейните заинтересовани страни.

Клъстер 2: Управление на човешки ресурси

Управление на ЧР в окръг Горна Бавария, Германия

При внедреното управление на ЧР в окръга, служителят се разглежда като основата за успеха. Най-важните компоненти, които се въвеждат, са: стандартизирана система за обратна връзка от служителите към изпълнителния персонал с цел подобряване на управленските им умения; учебна програма за изпълнителния персонал и средното ръководство; въвеждане на оперативна система за управление на здравето в администрацията на окръга и външна оценка на организацията и на ключови процеси в отдел „ЧР“.

Иновативно управление на човешки ресурси в община Лисабон, Португалия

Използвайки модела САФ като насока, тази община успява да зададе ясна визия на отговорностите, свързани с ЧР, и да изгради функциите си за ЧР чрез създаване на екипи за обучение, които работят с ръководния персонал, като насърчават доброволно и краткосрочно участие в проекти, синхронизират организационните и индивидуалните компетенции със съответните планове за развитие, и създават общност за учене по отношение на управлението на изпълнението. Нивата на участие на служителите в обучението нараства с 21%, обучени са над 126 служители (250 учебни часа) по теми като функция на ЧР и вътрешни връзки с клиенти.

Клъстер 3: Изпълнение и стратегическо управление

Последствия от прилагането на управление на изпълнението в цялата федерална администрация за САФ резултатите в ГД III на федералното канцлерство, Австрия

Всеобхватното въвеждане на управление на изпълнението във федералната администрация през 2013 г. оказва голямо въздействие върху САФ резултатите по отношение на лидерството и стратегическото управление в ГД III на федералното канцлерство. С въвеждането на новата система за управление на изпълнението, федералното канцлерство разработва своя мисия, цели за последствие/въздействие, мерки и индикатори на всички нива, както и система за оценка.

Стратегическо планиране във фламандското Министерство на земеделието и рибарството, Белгия

Резултатът от действията по модела САФ във фламандското Министерство на земеделието и рибарството може да се обобщи като необходимостта от едно цялостно „стратегическо упражнение“. Като подготовка за упражнението се извършиха няколко SWOT анализа с вътрешни и външни заинтересовани страни, които очертаха тенденциите. Един двудневен стратегически семинар с представители на ръководството и ключови лица доведе до нова стратегическа рамка с формулирана мисия, визия, стратегия и ценности за новата организация. Вътре в тази стратегическа рамка допълнително се разработват няколко ключови елементи като например стратегия за ЧР, почтеност, многообразие, благополучие и комуникация. Формулират се и се следват оперативни планове.

Клъстер 4: Цялостно управление на качеството, основано на модела САФ

Анализ на заинтересованите страни в Администрацията за управление на земите и геоинформатика (HVBG) на провинция Хесен, Германия

HVBG е в процес на редуциране на разходите за персонал и инфраструктура. Администрацията е съсредоточена върху основните си задължения и предлага добри продукти и услуги на основните си клиенти. Тя подобрява процесите и технологиите с цел намаляване на времето за обработка/разглеждане, което пък съкращава разходите за тази обработка или намалява броя на жалбите относно продуктите/услугите. В същото време HVBG инвестира в развитието на персонала и технологиите. Всичко това е постигнато чрез прилагане на стратегическо управление, включително споразумения с политически лидери (2010 г., 2011-2016 г. и 2017-2022 г.), партньорства с подходящи организации / основни клиенти, програми за развитие на лидерските умения за ръководния персонал в цялата йерархия, дейности/програми за развитие на персонала, структура за екипна работа във всяко звено на организацията и управление на процеси, знания и проекти след 2009 г.

Вдъхновено от САФ лидерство в общината във Виена, Австрия

Моделът САФ показва, че е полезен инструмент, който позволява на ръководния персонал бързо и успешно да поеме новите си задължения и да оптимизира дадена организация еволюционно. Новото управление в този случай оптимизира ценностите, стратегиите, структурите, процесите и материалната база за хората, а също и други управленски активи. То трансформира предишното авторитарно еднолично лидерство в лидерски екип с множество компетенции, като се въвеждат координатори по сектори, ръководни отдели и децентрализирани административни звена. Извършва се цялостно прекрояване на

организационната структура и процедурите, като се следват принципите на модерното лидерство и ангажирането на персонала и заинтересованите страни. Целите съгласно новата култура на лидерство са например: увеличаване на доверието, насърчаване на позитивна култура на грешка и жалба, развитие на принципите на управление, прилагане на мисия за лидерство и разработване на образователна стратегия за висшите кадри.

Ръка за ръка с данъкоплатците по пътя към усъвършенстването в администрацията по приходите в Бенидорм, Испания

Благодарение на различни дейности за подобряване, приходната администрация реализира забележителен ръст на броя на данъчните споразумения и изплатените суми в резултат на обратно начисляване, събраните данъци в периода на доброволно и принудително плащане, икономическа прозрачност, междуведомствена координация, удовлетвореност на гражданите и служителите, достъпност до сградите и участие на партньорите. Намалява броят на подадените жалби, средният период за плащане, нивото на задлъжнялост и размерът на местния дълг. Създават се две професионални социални общности, опростени процеси, всички процедури стават достъпни по електронен път и се въвеждат нови системи за електронно плащане. Администрацията въвежда и система за обмен на информация чрез редовни прегледи и срещи, план за обучение и постепенно упълномощаване и специализация на определени служители, Харта на услугите за гражданите и развита система за управление на плащанията, както и публично-частни споразумения.

Клъстер 5: Непрекъснато усъвършенстване, ориентирано към клиентите и хората

Непрекъснато усъвършенстване на Министерство на финансите, Естония

През последните години се забелязва съществено подобрене на резултатите, свързани с критерий 6 (граждани/потребители) и ключовите резултати от изпълнението (критерий 9), но резултатите, свързани с хората в критерий 7 отбелязват скромнен ръст. Подобрява се разбирането за потребностите на гражданите/клиентите и партньорите, което води до повече и по-добри е-услуги за клиентите. Сформират се нови агенции: Центърът за информационни технологии към Министерство на финансите има задача да предлага съдействие в областта на ИКТ, а Държавният център за споделени услуги консолидира всички спомагателни услуги. Някои промени в бюджетния процес и ефективното използване на ресурси по линия на Структурните фондове на ЕС също водят до усъвършенстване на услугите и до подобрена система за управление. Извършват се постоянни промени в управлението на хора след разработването на документ за политиката по отношение на персонала, подобрява се достъпността на информацията, системата на формиране на трудовите възнаграждения става по-разбираема и се въвеждат основни промени в системата на интервюиране за оценяване на служителите съгласно модела за компетенции.

Иновация на процесите с оглед подобряване на клиентската удовлетвореност в Automobile Club d'Italia, Савона, Италия

Териториалното звено в Савона постига забележителни резултати по отношение на удовлетвореността на потребителите на услугите (от 40% на 70% в момента), удовлетвореността на хората (от 50% на 90% в момента) и намаляване на времето за чакане от гражданите (от средно 20 минути на средно 5 минути). Това става възможно благодарение на подобряване на процесите при обслужване на гише, като междувременно се разработва една последователна и структурирана система за проследяване на жалбите с цел проверка докде са стигнали действията за подобрене.

Основната област на подобрене, очертана при самооценката по САФ, е управление на най-натоварените работни часове при обслужването на гише (фронт офиса).

Клъстер 6: Участие на персонала

Система за инициативи в държавното училище-интернат в Лиминка, Финландия

Персоналът на училището-интернат активно участва в разработването на дейности чрез подновената работа за представяне на инициативи. Броят на инициативите, предложени от персонала, нараства от 16 през 2010 г. до 84 през 2014 г. Инициативите са добър инструмент за увеличаване на сигурността и за споделяне на отговорността в натоварените ежедневни задачи на организацията. Ръководството улеснява представянето на инициативи във възможно най-голяма степен. Хората внасят инициативите директно в електронната система за управление и оперативни процеси на организацията „МАР“. Ако някой има желание, може да помоли ръководството да впише само инициативите в системата посредством личен контакт или с имейл. Ръководният екип разглежда новите инициативи ежемесечно.

Банка на идеите в митническата агенция в Бялисток, Полша

Банката за идеи подобрява процеса на вътрешна комуникация – както вертикално, така и хоризонтално. Ръководството на всички нива получава редовна информация за аспектите на дейностите, които трябва да се подобрят и които са важни за персонала. Функционирането на банката за идеи повишава удовлетвореността на длъжностните лица / служителите и им помага да се идентифицират по-добре с услугата. Тази банка е една безплатна платформа, чрез която всеки служител в местната митническа агенция може да представи идея за подобряване на организационната култура и управление. Банката насърчава иновацията на процесите и изобретателността на длъжностните лица и служителите. Този пример представя три основни дейности за подобрене: мобилното приложение „граница“, което дава пълна информация за времето за престой на граничния пункт, свързващ Полша с Русия, Беларус и Украйна (1), уеднаквяване на структурата на имейл адресите за получаване на митнически декларации (2) и електронна комуникация с околните съдилища (3).

Клъстер 7: Съвместна работа за по-добър резултат

Ориентирано към целите лидерство в мрежа за образователни услуги в Пяйт-Хяме, Финландия

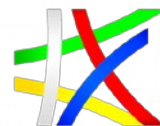
Една мрежа от независими общини в района на Пяйт-Хяме изгражда обща визия за образователните услуги, а общините се ангажират да работят заедно и да си сътрудничат. Визията си проличава в създаването на образователни услуги и хармонизирането им чрез общи принципи. Подходът, основан на работа в мрежа, в която участват централни оператори от различни общини в една и съща верига за предоставяне на услуги и с еднаква посока, се оказва много добре работещ модел на сътрудничество. Предложените мерки засягат точкуването на потребителите, персонала, социалната отговорност и ключовите резултати от изпълнението. В основата стои оперативна система за лидерство в мрежа, базирана на модела САФ. Ангажираността на градската и общинските администрации в оперативното сътрудничество е от основно значение. Обсъждат се планове за разработване на нови мрежи в области от значение, стартиране на общи проекти и изграждане на електронна база данни.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Пътят на качеството, който носи страст и ангажираност, на групата от шест училища „Фигейра Мар“, Португалия

Групата на шестте училища „Фигейра Мар“ представлява многостепенна институция, която се намира във Фигейра да Фош и се състои от 6 общински училища с 1200 ученици на всички образователни етапи – от предучилищно до средно общообразователно и средно професионално образование. Моделът CAF позволи една рефлексия за новосъздадения училищен клъстер. Изхождайки от визията на всяко отделно училище, участниците изграждат холистична идентичност и култура, мобилизирайки цялата училищна общност с цел да се инвестира в подобряването на учебната среда за учениците и да се увеличи удовлетвореността на заинтересованите страни. Разработват се стратегически документи, фокусирани върху идентичността на неотдавнашни училищни клъстери – например образователния проект, регламента и програмата за въвеждане на нови учители, ученици и родители. Клъстерът извършва изследвания на удовлетвореността на заинтересованите страни (партньори, ученици, родители и персонал) с фокус върху лидерството, административната организация, управлението на ресурсите и образователните стратегии.

Клъстер 8: Споделяне на информация

Интегрираната информационна система на Военно-географската служба, Гърция

Гръцката Военно-географска служба проектира, разработва и прилага интегрирана информационна система (IIS) за разпространение на всякаква важна географска информация сред обществеността, както и за публични и частни институции. Успешната реализация зависи от адаптирането на текущите технологии и практики за е-пазаруване. Целта на Службата е да предостави точна и прецизна информация в реално време за всички налични геопространствени материали, а също и да позволи търсене в директорията и избор и покупка на продукти. Проследяването на продажбите и инвентара води до подобрен продуктов капацитет и ефективност. Прилагането на IIS се оказва важно помощно средство за лидерството. Управленските практики отчитат изпълнението и са подходящо адаптирани да подпомагат непрекъснатото усъвършенстване и иновация, което от своя страна насърчава ефективни отношения със заинтересованите страни. Освен това IIS позволява по-ясна визия и проактивно планиране, тъй като анализите на данните предлагат задълбочен поглед върху сегашните и бъдещите потребности на заинтересованите страни и насърчават разпределението на ресурсите.

Административната система за информационно обслужване (AISS) на административното звено в Целйе, Словения

Административната система за информационно обслужване в Целйе допринася за по-добро сътрудничество между административното звено в Целйе и други органи. Предаваната чрез AISS информация дава възможност на клиентите да подават заявленията си с всички необходими приложения. Благодарение на това органите могат да обработят заявленията по-ефективно и преди изтичането на законоустановените срокове. Резултатът е повишена удовлетвореност на клиентите и служителите. При установяване на удовлетвореността на други органи от работата на административното звено в Целйе, получената оценка е „отличен“. От 2013 г. насам всички преписки в административното звено в Целйе се придвижват в рамките на законоустановените срокове или преди изтичането им.

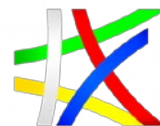
Отделна тема: комуникацията като двигател на промяната



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Качествен подход с акцент върху вътрешната и външната комуникация във Висшето училище на провинция Ено, Белгия

Непрекъснатото усъвършенстване на комуникацията и стратегическите умения водят до насърчаване на култура на качеството в тази образователна и учебна институция. Целевата група обхваща бъдещи студенти, учащи и завършили (алумни), както и преподаватели, административен персонал и служители в университета. Въвеждат се различни подходи: приобщаващо организиране на външната комуникация, разработване на харта на качеството и нейното вътрешно разпространение с планирано самоосведомяване по всяка точка, ефективна вътрешна комуникация чрез екстранет, компютризирана помощ, безплатни програми, инструменти за онлайн учене, поддържани от ИТ екип, и проекти като например въвеждащи насоки за нови студенти и проследяване на развитието на бившите възпитаници.

Отделна тема: вътрешно наемане на ръководители

Процедура за вътрешен подбор на ръководни позиции в данъчната администрация във Вроцлав, Полша

Въвеждането на прозрачна процедура по отношение на ръководните позиции допринася не само за подобро управление на човешките ресурси като такова, във връзка с целите на организацията, но и до повишена удовлетвореност и мотивация на служителите. В полската държавна служба няма нормативни документи за наемане на персонал, които да са посветени на средните и ниски ръководни длъжности в данъчните служби. Тези длъжности се разглеждат като нормални позиции на държавни служители. С цел подобрена прозрачност на процеса на наемане и осведомяване на наетите служители с целите на организацията се въвежда процедура за наемане, в която ясно се посочват правилата и критериите за подбор.

Отделна тема: управление на процесите

Използване на концепцията 6σ („икономично производство“ – „6 сигма“) за рационализиране на процесите в изпълнителната агенция на словашкото Министерство на труда, социалните политики и семейството, Словакия

Прилагането на интегрираната концепция „икономично производство“ и „6 сигма“ в подхода към процесите води до измерване на ефективността на служителите, заедно със съответния ефект върху финансовото им възнаграждение, до намаляване на процента на грешки и съществено ускоряване на предоставянето на услуги. Въвежда се информационна система за управление (ATTIS) в цялата организация (250 служители). Други аспекти обхващат съставяне на карта на ключовите процеси и подпомагане на процесите на управление и на спомагателните процеси чрез управление на проекта PRINCE2®.

Пълният текст на изследването в оригинал може да се намери на: <http://www.ipa.government.bg/bg/izsledvaniya-na-ipa-i-evropeyskiya-caf-resursen-centr-km-eipa>