



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



# *Заклучителна конференция Първа вълна внедряване на САФ*

Ангел Петров  
10.10.2017 г.

*Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“  
се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“,  
съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

## ДЕСЕТ СЪПКИ НА САФ ЗА ПОДОБРЯВАНЕТО НА ОРГАНИЗАЦИТЕ

### ФАЗА 1 – НАЧАЛО НА ПРОЦЕСА НА ПРИЛАГАНЕ НА САФ

Стъпка 1 Решете как да планирате и организирате процеса на самооценка (SA)

Стъпка 2  
Дайте публичност на проекта за самооценка

### ФАЗА 2 – ПРОЦЕСЪТ НА САМООЦЕНКА

Стъпка 3  
Съставете една или повече групи за самооценка

Стъпка 4  
Организирайте обучение

Стъпка 5  
Извършете самооценката

Стъпка 6  
Съставете доклад за резултатите от самооценката

### ФАЗА 3 – ПЛАН ЗА ПОДОБРЕНИЯ/ПРИОРИТИЗИРАНЕ

Стъпка 7  
Съставете план за подобрения

Стъпка 8  
Дайте публичност на плана за подобрения

Стъпка 9  
Приложете плана за подобрения

Стъпка 10  
Планирайте следващата самооценка

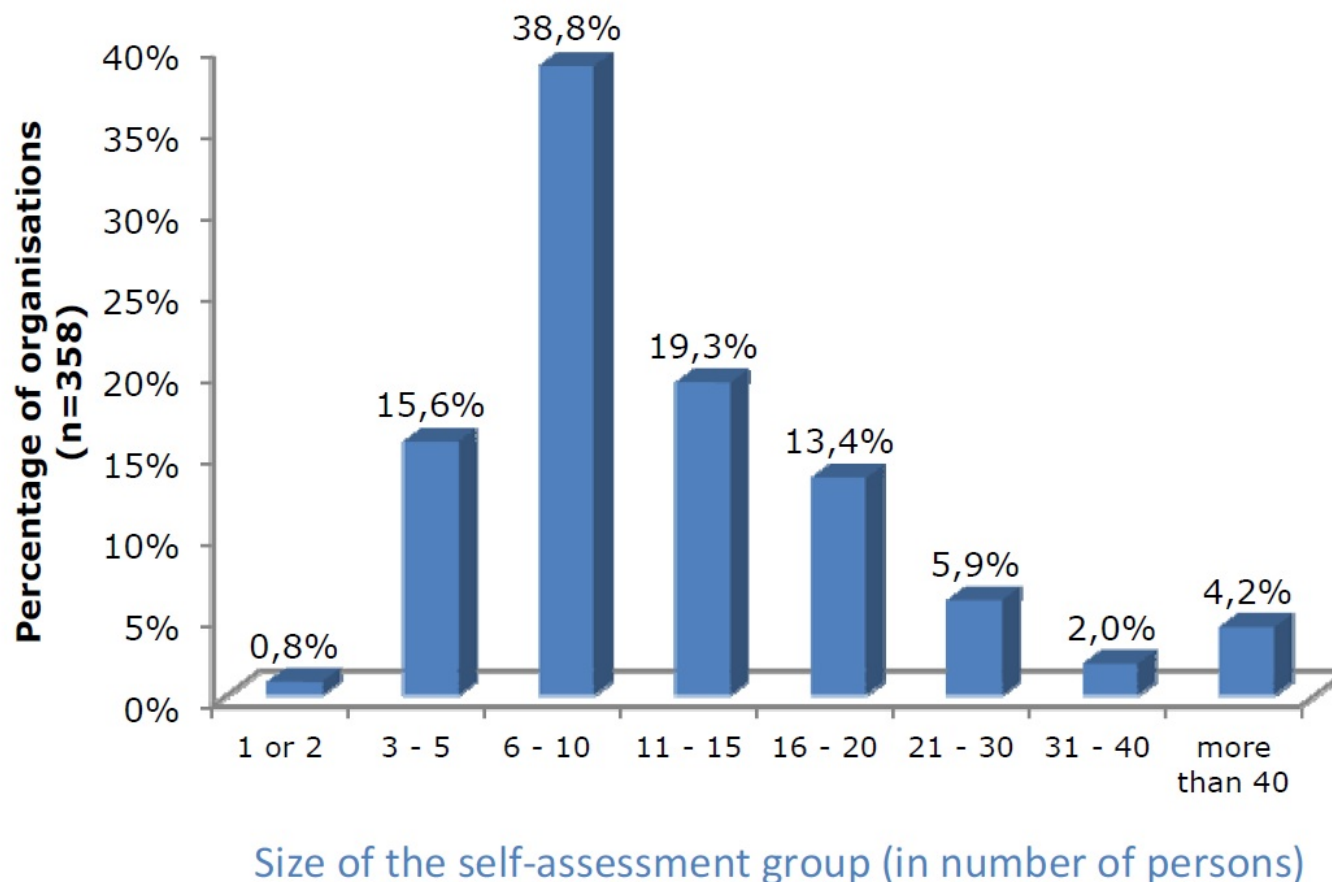
*Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.*

## Да си припомним ...

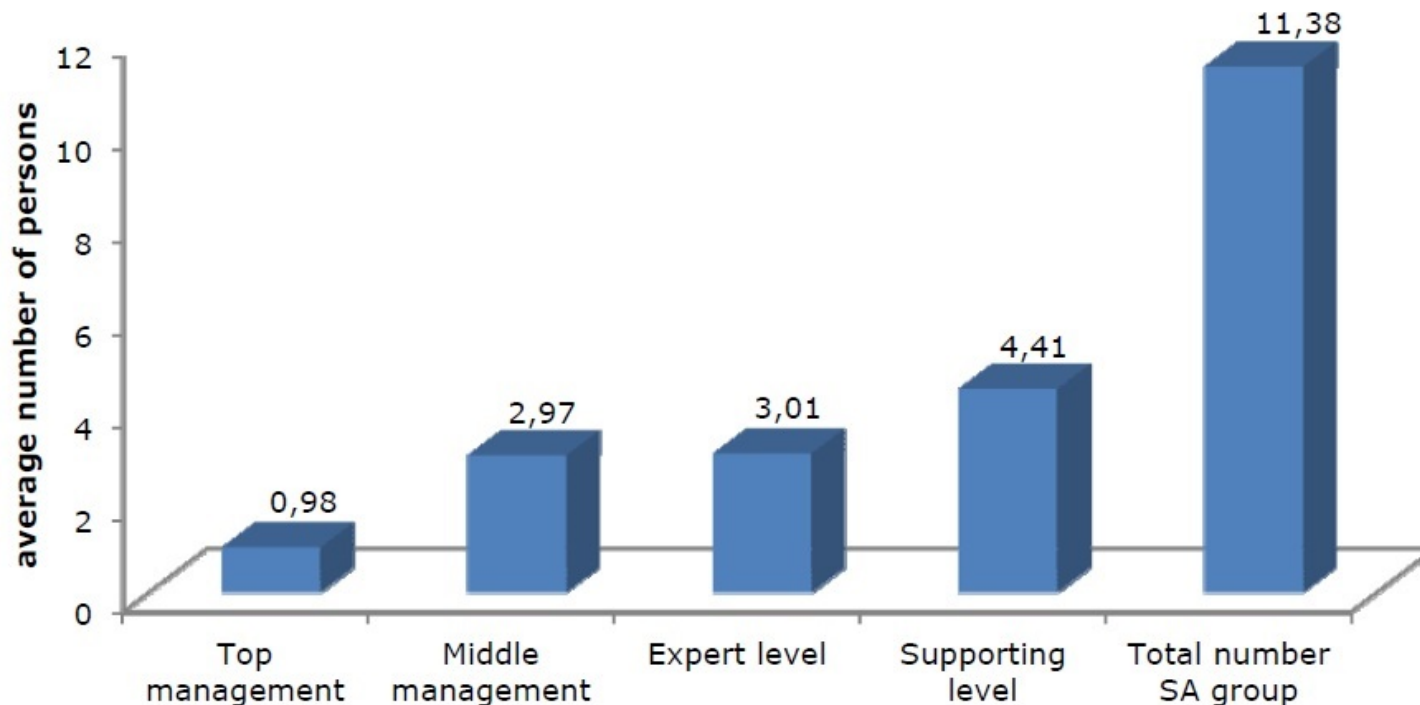
### Стъпка 3:

- Съставете една или повече групи за самооценка
- Определете броя на групите за самооценка
- Сформируйте Група за самооценка, която да представя цялата организация във всички нейни аспекти, според набор критерии
- Определете председател (Лидер) на Групата за самооценка
- Вземете решение дали ръководителят на организацията ще бъде част от Групата за самооценка

## Състав на SAG (38,8% са от 6 до 10 члена)

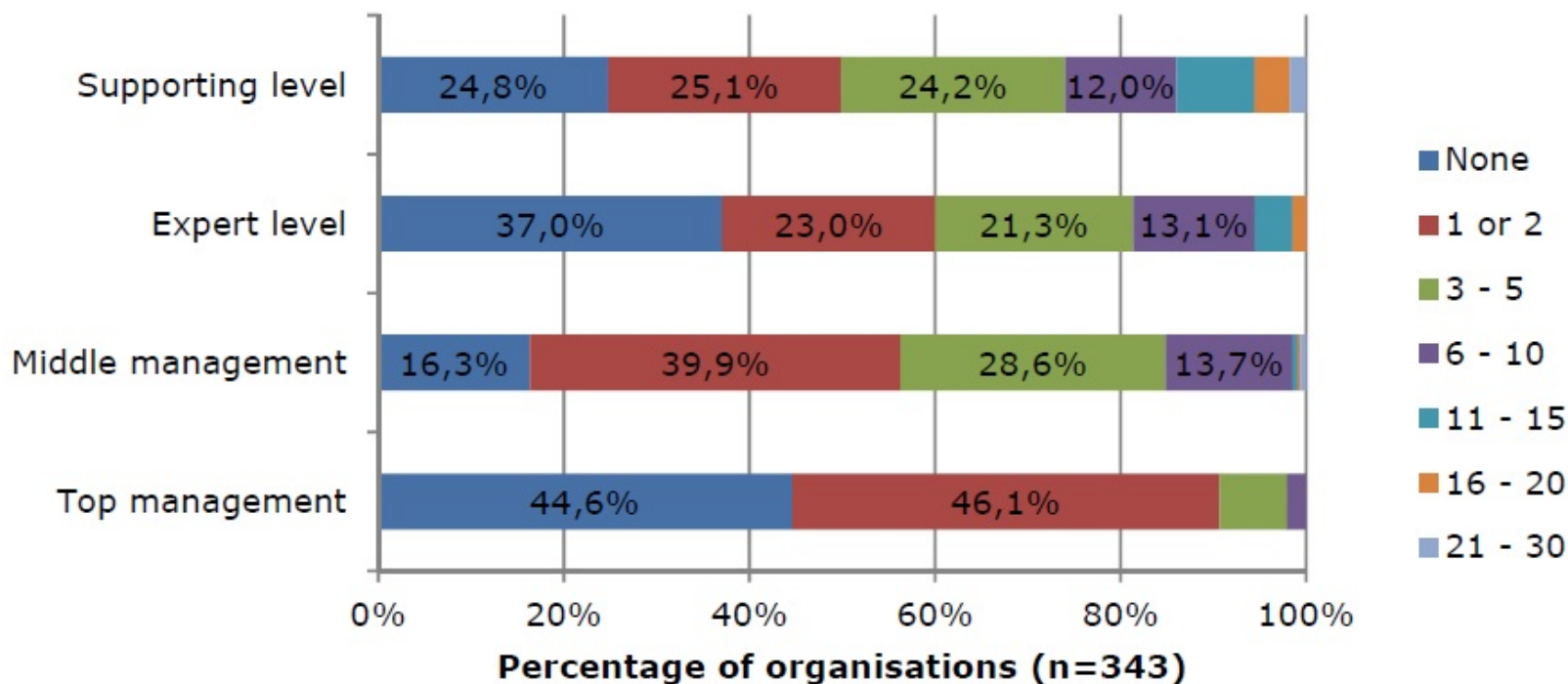


## Състав на SAG (по групи длъжности)



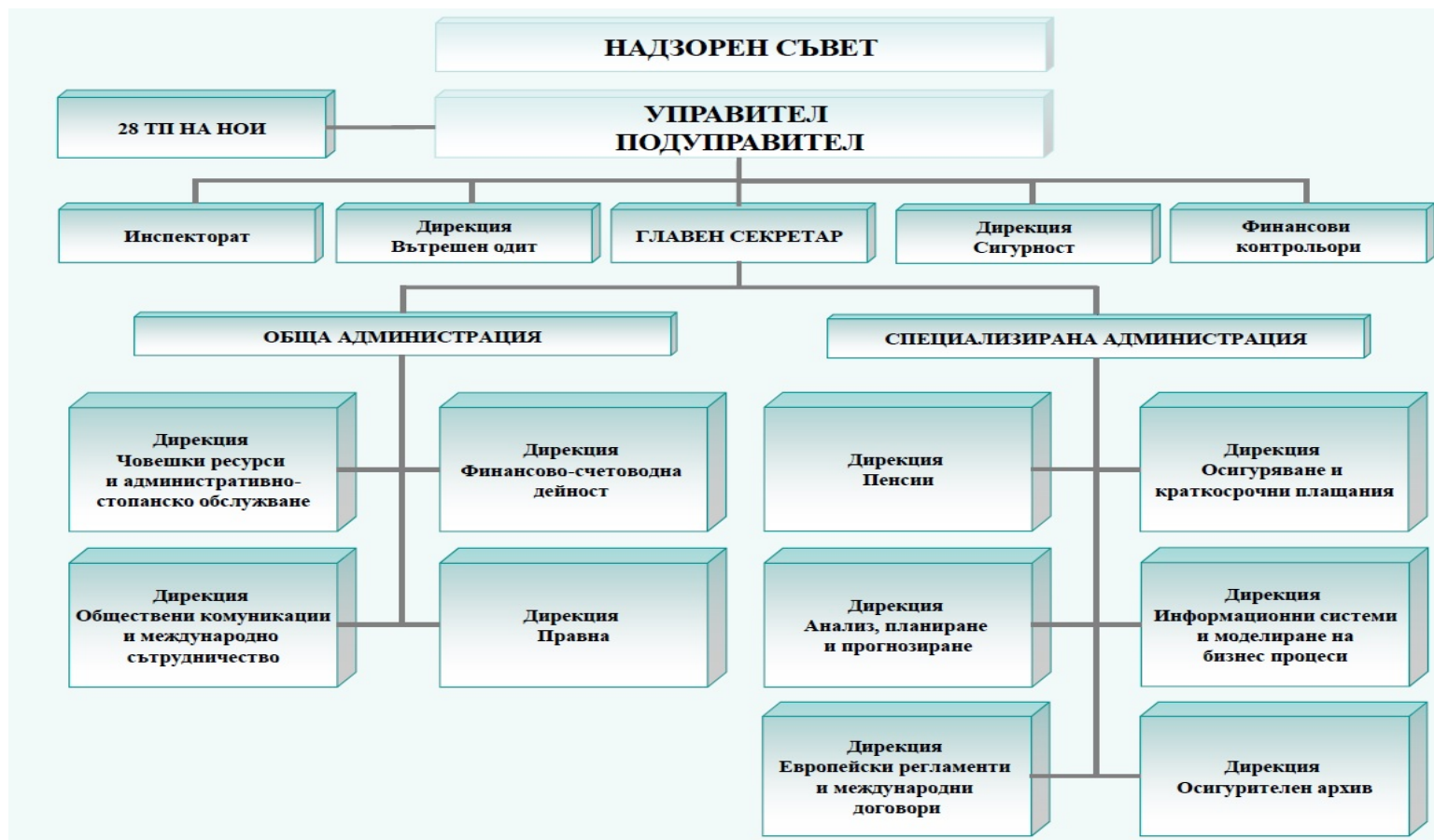
Average number of persons in the SAG per function level  
(filtered for SAGs > 40 persons, n = 343)

## Състав на SAG (по изпълнявани функции)



Number of persons in the SAG per function level  
(filtered for SAGs > 40 persons, n = 343)

# ОРГАНИГРАМА НА НАЦИОНАЛНИЯ ОСИГУРИТЕЛЕН ИНСТИТУТ





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД

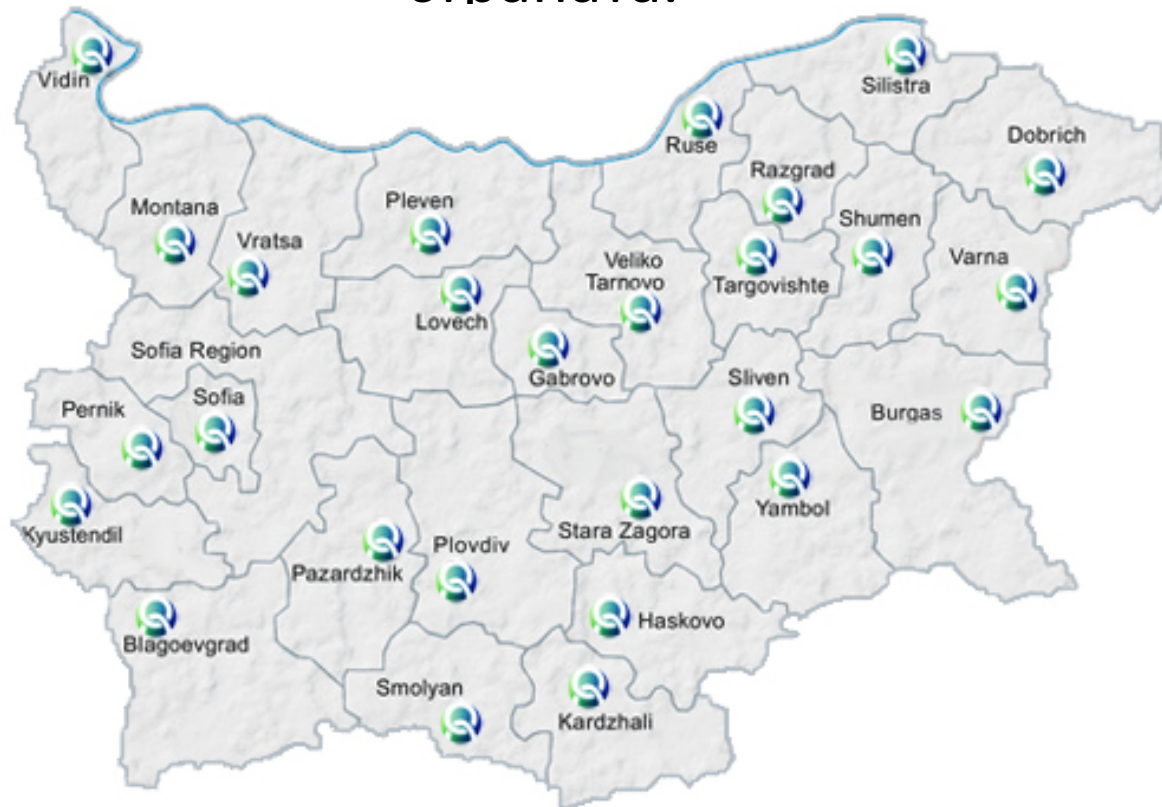


ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

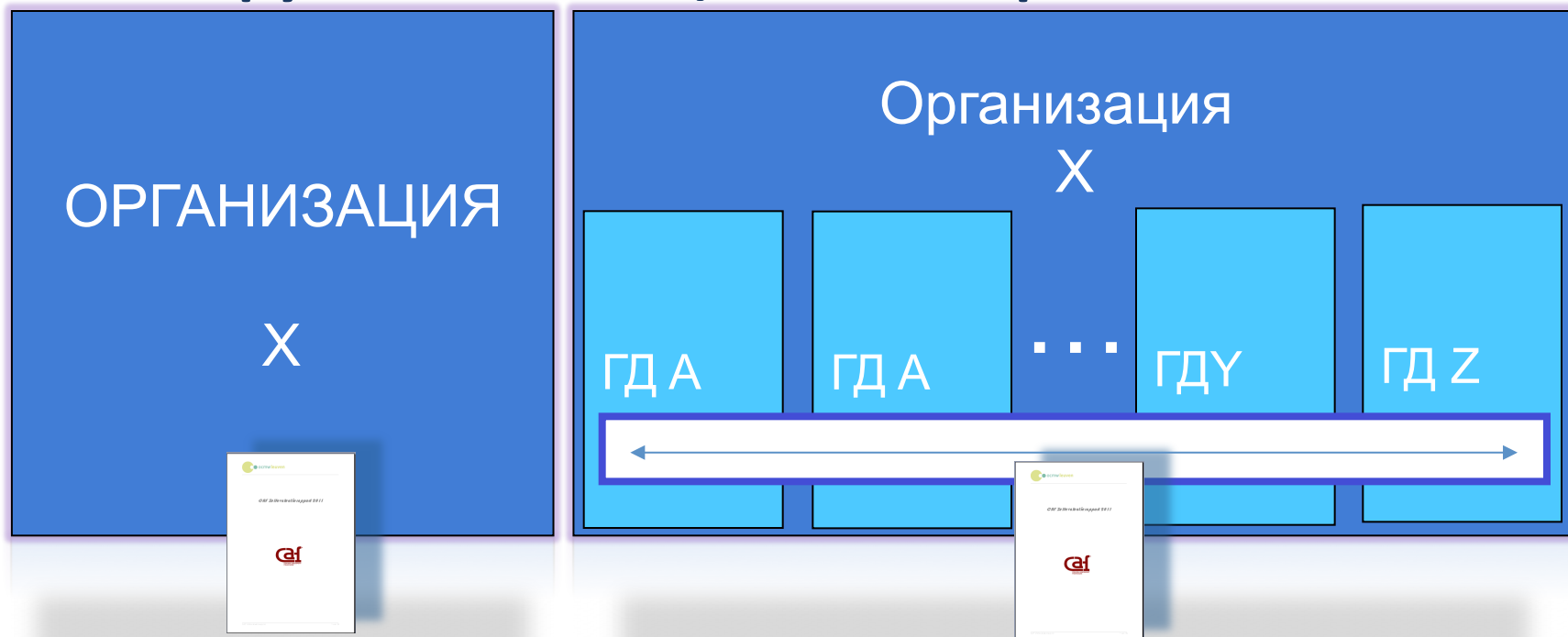
НОИ се състои от Централно управление в София и териториални поделения в 28-те областни центрове на страната.



*Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.*

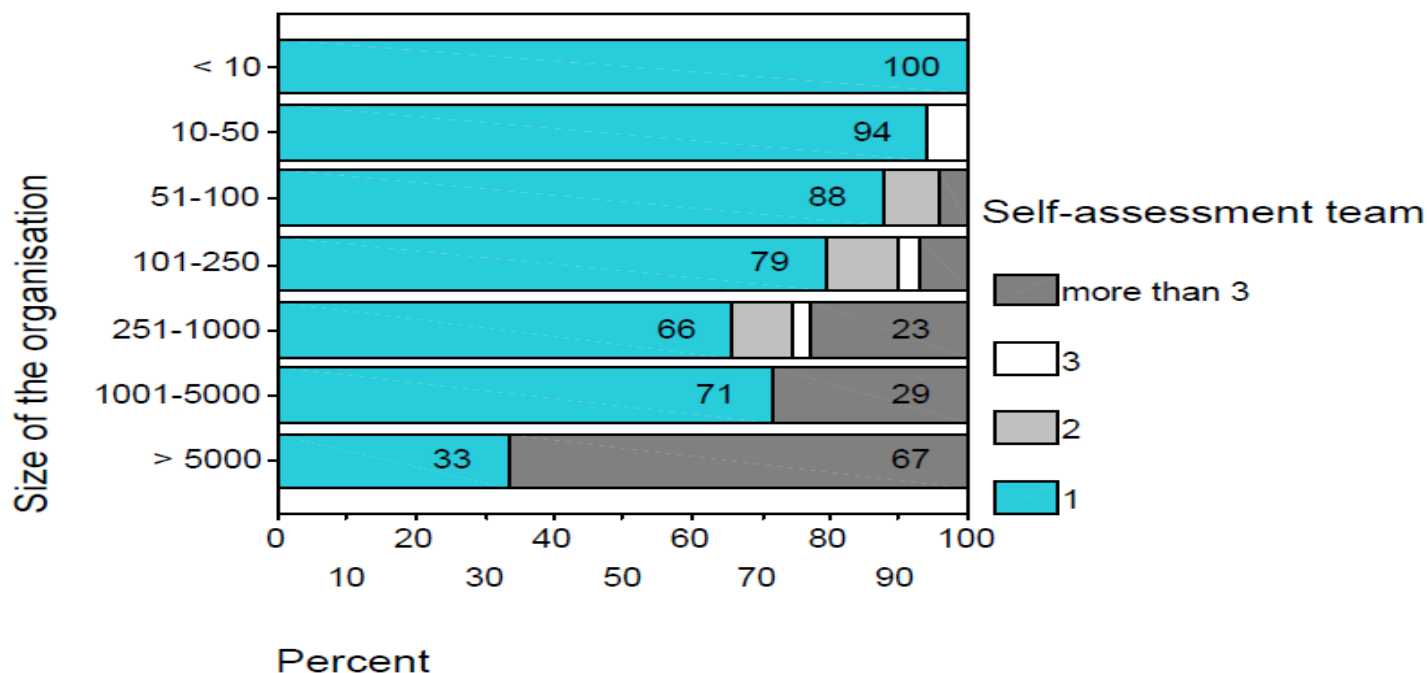


## Класически вариант за структуриране на група по самооценка на хоризонтално ниво



# Големина на организацията и брой групи за самооценка

Size of organisation and self-assessment teams created



## Подход за въвеждане на висшето ръководство в процеса на самооценка



## Оценка на първа група – висш мениджмънт

### Критерий 1. ЛИДЕРСТВО

1.2. Управлява организацията, нейното изпълнение и непрекъснато и усъвършенстване.  
Поставените точки за този подкритерий са 60. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базиран на шкала PDCA, НОИ планира, и изпълнява дейностите, прави проверка дали се извършват правилните дейности по правилния начин, но не прави промени в подхода при нужда.

#### Силни страни:

1. Налице е постоянен процес на наблюдение и анализирание на функционалната структура в системата на НОИ и генериране на идеи за нейното актуализиране в зависимост от реално изпълняваните дейности и достигнатото технологично ниво на обработване на информацията.
2. През 2014 г. е утвърдена система от индикатори на НОИ за измерване изпълнението на целите, която обхваща ключовите процеси и е надеждна основа за определяне на степента на изпълнение на стратегическите и общите оперативни цели.
3. НОИ участва във финансиран с европейски средства проект за пилотно внедряване на обща рамка за оценка САФ, която е инструмент за цялостно управление на качеството в организацията от публичния сектор.
4. Съществува управленска практика висшето ръководство да насърчава и да търси обратна връзка с ръководителите на функционалните направления в ЦУ на НОИ и с директорите на ТП на НОИ чрез обсъждане и вземане на решения от консултативните органи – съвет на управителя и регионален съвет, за работата на които са утвърдени вътрешни правила.
5. Целите на НОИ са в съответствие с политиката на държавата за електронно правителство. Ръководството извежда като приоритет развитието на електронните услуги, което всяка година се залага в оперативните планове.
6. Създадени са съвременни средства за вътрешна комуникация като вътрешен интранет портал, чрез който се предоставя информация за цялата система на НОИ и интегрираната система за управление на документи, която позволява поставянето на персонални задачи и срокове и тяхното проследяване.
7. Въведена е система за финансово управление и контрол.

#### Слаби страни:

1. Въпреки, че е налице постоянен процес на наблюдение и анализ на функционалната структура на НОИ, който генерира идеи за нейното подобряване, има решения, които не са приведени в действие. (Примери – Стандарт за съществуване на филиали/изнесените работни места; промени в процеса на планиране, възлагане и контрол върху обществените поръчки).
2. В НОИ няма административно звено с ясно дефинирани функции по управление на качеството, както и не би могло еднозначно да се посочи структурното звено отговорно за предоставянето на административни услуги директно на клиента (лице в лице), в т.ч. да се направи ясно разграничение между званата обслужващи фронт и бек офисите. Няма ясно разпределение на отговорностите между административните звена, както по отношение на процеса по управление на качеството на услугите, така и в процеса по административно обслужване.
3. Не се извършва оценка и анализ на административния капацитет по отношение на възможностите за посрещане на нови предизвикателства – т.е. званата в организацията не следват осъществяването на промените във визията и целите.
4. Не се предоставя достатъчно информация за причините за предприеманите действия за промяна, която да стига до по-ниските йерархични нива, което води до неяснота за бъдещето и демотивация.
5. Не се използва в достатъчна степен системата от индикатори за измерване изпълнението на целите. Не е въведен процес за систематично документирание, съхраняване и докладване на данните.
6. Не се използват пълноценно функционалните възможности на ИСУД „Архимед“ за поставяне на персонални задачи и комуникация на изпълнението по йерархията.

#### Мерки:

1. Да се изготви вътрешен функционален анализ на НОИ.
2. Въвеждане на Балансирана система от показатели за ефективност – Balanced Scorecard.
3. Да се въведе процедура за систематично документирание, съхраняване и докладване на данните, събрани по утвърдената система от критерии за изпълнение на целите на НОИ.
4. Да се усъвършенства вътрешната комуникация в НОИ така, че причините и следствията, свързани с предприеманите промени да бъдат разяснявани на служителите в цялата система на НОИ.
5. Публикуване на решенията на Съвета на управителя, Регионални консултативен съвет и оперативните на ръководния състав на интранет портала на НОИ.
6. Да се въведе единен подход при използването на ПП „Архимед“ в цялата система на НОИ. За целта да се разработят единни критерии и да се дадат указания.

## Оценка на втора група - персонал

### Критерий 1. ЛИДЕРСТВО

1.2. Управлява организацията, нейното изпълнение и непрекъснато и усъвършенстване.  
Поставените точки за този подкритерий са 70. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базиран на шкала PDCA, НОИ планира, и изпълнява дейностите, прави проверка дали се извършват правилните дейности по правилния начин, но не прави промени в подхода при нужда.

#### Силни страни:

1. Определена е управленска структура на НОИ за осигуряване на надеждно функциониране на системата за управление на процеси и партньорства, в съответствие със стратегията, планирането, потребностите и очакванията на заинтересованите страни.
2. Идентифицират се приоритетите за необходимите промени по отношение на структурата, изпълнението и управлението на НОИ.
3. Дефинирани са измерими резултати и цели за въздействие на всички нива и сфери на действие на НОИ.
4. Решение на ръководството в НОИ да бъде приложено цялостно и при пълен обхват на организацията инструмента за организационно съвършенство Обща рамка за оценка - САФ 2013.
5. Стратегическите и оперативните цели на НОИ са съгласувани с националната стратегия за електронно правителство.

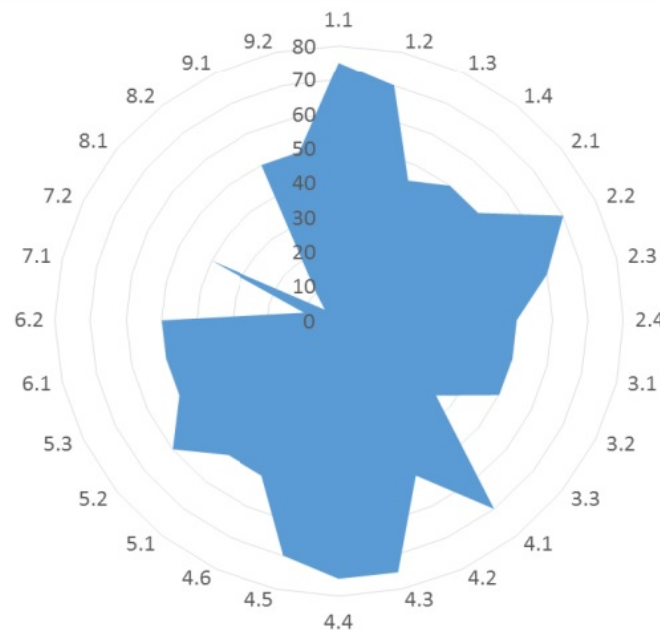
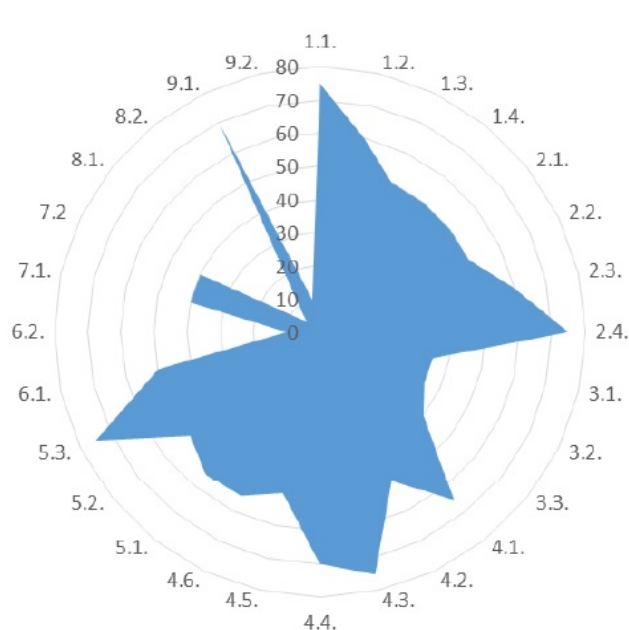
#### Области за подобряване:

1. Определянето на управленските структури (нива, функции, отговорности и компетенции) да е в съответствие със стратегията, планирането, потребностите и очакванията на заинтересованите страни. Да се извършва регулярно като се базира на актоверски и експертни анализи и прецени, одитни доклади, степен на удовлетвореност на потребителите на услуги от НОИ, сигурност на информацията и др.
2. Подобряване на комуникацията както между служителите, така и с потребителите на информация и услуги от НОИ.
3. Промяна на ангажираност на управляващите организацията към непрекъснато насърчаване получаването на препоръки и обратна връзка от служителите с цел подобряване на организацията.
4. Интегриране на дейността, осъществявана в работни групи по проекти в процесите на цялостно управление.
5. Предоставяне на информация в организацията за взетите управленски решения – причините за необходимостта от действие и последиците за служителите.
6. Развиване на култура за иновации

#### Мерки:

1. Разработената Система от индикатори на НОИ за измерване изпълнението на целите да се преразгледа периодично, като се прилага единен ред за събиране, обобщаване, използване и анализирание на данните на ниво НОИ и на ниво ТП на НОИ и се разработи в електронен вид с възможност за генериране на данни от всички, които участват в процеса на планиране и вземане на управленски решения.
2. Да се създаде на вътрешната страница на НОИ електронна форма за даване на предложения.
3. Да се регламентира Вътрешната комуникация между отделните дирекции в ЦУ на НОИ.
4. При изготвянето на предложения за промени в програмните продукти, изготвяне на методически указания и процедури, същите да се съгласуват с всички функционални направления или дирекции, имащи отношение към тях.

На фигурата са дадени радарни диаграми, които графично изобразяват оценките по всички подкритерии на двата екипа. Сходството на диаграмите ясно показва, че двете групи са разсъждавали по подобен начин и по повечето подкритерии са дали сходни оценки и преди постигнатия консенсус.



# Благодаря ви за вниманието!

- **Ангел Петров**
- директор на дирекция ЧРАСО  
в Национален осигурителен институт
- Телефон: 02/9261441
- e-mail: [angel.petrov@nssi.bg](mailto:angel.petrov@nssi.bg)
- [www.ipa.government.bg](http://www.ipa.government.bg)