



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО
ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

СБОРНИК ДОБРИ ПРАКТИКИ ОБЩА РАМКА ЗА ОЦЕНКА (CAF)

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

www.eufunds.bg



СЪДЪРЖАНИЕ

| | |
|--|-----|
| <u>РЕЗЮМЕ</u> | 4 |
| <u>ВЪВЕДЕНИЕ</u> | 7 |
| <u>ПОСЛАНИЕ КЪМ БЪЛГАРСКИТЕ АДМИНИСТРАЦИИ, КОИТО ВНЕДРЯВАТ МОДЕЛА САФ</u> | 8 |
| <u>КАКВО Е САФ?</u> | 10 |
| <u>РАЗДЕЛ ПЪРВИ. ДОБРИ ПРАКТИКИ ОТ ЕВРОПЕЙСКИ ОРГАНИЗАЦИИ,</u> <u>ВНЕДРИЛИ МОДЕЛА САФ</u> | 12 |
| <u>1. Австрия</u> | 13 |
| <u>2. Белгия</u> | 15 |
| <u>3. Италия</u> | 17 |
| <u>4. Португалия</u> | 19 |
| <u>5. Финландия</u> | 22 |
| <u>РАЗДЕЛ ВТОРИ. ДОБРИ ПРАКТИКИ ОТ ВЪВЕЖДАНЕТО НА МОДЕЛА САФ В</u> <u>АДМИНИСТРАЦИИТЕ ОТ ПЪРВИЯ ЕТАП НА ВНЕДРЯВАНЕ</u> | 24 |
| <u>1. Национален осигурителен институт - ЦУ на НОИ</u> | 25 |
| <u>2. Областна администрация Пазарджик</u> | 29 |
| <u>3. Община Благоевград</u> | 34 |
| <u>4. Община Велико Търново</u> | 38 |
| <u>5. Столична Регионална здравна инспекция</u> | 44 |
| <u>РАЗДЕЛ ТРЕТИ. ДОБРИ ПРАКТИКИ ОТ ВЪВЕЖДАНЕТО НА МОДЕЛА САФ В</u> <u>АДМИНИСТРАЦИИТЕ ОТ ВТОРИЯ ЕТАП НА ВНЕДРЯВАНЕ</u> | 49 |
| <u>1. Министерство на образованието и науката</u> | 50 |
| <u>2. Национален център за информация и документация</u> | 56 |
| <u>3. Областна дирекция „Земеделие“ - Варна</u> | 63 |
| <u>4. Областна администрация Търговище</u> | 68 |
| <u>5. Община Троян</u> | 73 |
| <u>РАЗДЕЛ ЧЕТВЪРТИ. ДОБРИ ПРАКТИКИ ОТ ВЪВЕЖДАНЕТО НА МОДЕЛА САФ В</u> <u>АДМИНИСТРАЦИИТЕ ОТ ТРЕТИЯ ЕТАП НА ВНЕДРЯВАНЕ</u> | 79 |
| <u>1. Община Ардино</u> | 80 |
| <u>2. Община Челопеч</u> | 84 |
| <u>3. Изпълнителна агенция „Железопътна администрация“</u> | 88 |
| <u>4. Областна администрация Видин</u> | 93 |
| <u>5. Агенция за хората с увреждания</u> | 98 |
| <u>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</u> | 104 |
| <u>ИЗТОЧНИЦИ</u> | 107 |

РЕЗЮМЕ

Това издание представя и популяризира резултатите от пилотното внедряване на модела CAF в 48 администрации по проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ на Института по публична администрация, осъществяван с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

Сборникът започва с послание **към българските администрации, които внедряват модела CAF**, направено специално за целите на настоящия сборник от двама изтъкнати европейски експерти с голям принос при въвеждането на CAF в България – Патрик Стийс и Ник Тийс.

С оглед въвеждане в темата е направено кратко представяне на модела CAF. CAF е инструмент за цялостно управление на качеството, създаден за публичния сектор. Като основа за разработването му е послужил Моделът за съвършенство на Европейската фондация за управление на качеството (EFQM). Прилагането на CAF дава възможност организацията да бъде разгледана и оценена в нейната цялост от вътрешен екип. В резултат на самооценката се получава точна картина за състоянието на администрацията и яснота кое работи добре и кое – не. Инструментът дава представа не само къде са проблемите и на какво се дължат, но в същото време той дава идея какво да се направи, за да заработи „организационният организъм“ в хармония. Прилагането на CAF и превръщането му в устойчива управленска практика насърчава непрекъснатото усъвършенстване на организацията, постигането на по-добри резултати за нея и за хората в нея, за потребителите на услуги, за партньорите и за обществото като цяло. Описано е развитието на модела от 2000 г. насам, неговите цели, неговите девет елемента. CAF състои от девет елемента, идентифициращи 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.

В раздел първи са представени добри практики от европейски организации, внедрили модела CAF. Описани са критериите за подбор на практиките, сред които броят на CAF потребителите по държави, приноса за развитието на модела на всяка от десетте страни и подбиране на практиките така, че да включват различни области и различни видове организации, прилагащи CAF. За всяка от страните е избрана по една добра практика от различни сектори с акцент върху секторите с най-много потребители на CAF. В определените пет държави са представени добри практики, както следва:

- Австрия - в Министерството на финансите
- Белгия - във Висше училище „Condorcet“ в провинция Ено
- Италия - в Автомобилен клуб Италия (ACI)
- Португалия - в Комисията за координация и развитие на регионите -Лисабон и Вале ду Тежу
- Финландия - в Центъра за заетост и икономическо развитие - Пирканма

Внедряването на модела се извършва на три етапа, във всеки от който се подкрепя внедряването на модела в 16 администрации.

В раздел втори са представени добри практики в пет администрации, внедрили модела в първата вълна от общо 16 администрации: Национален осигурителен институт

- Областна администрация Пазарджик
- Община Благоевград
- Община Велико Търново
- Столична Регионална здравна инспекция

В раздел трети са представени добри практики в пет администрации, внедрили модела в първата вълна от общо 16 администрации:

- Министерството на образованието и науката
- Национален център за информация и документация
- Областна дирекция „Земеделие“ – Варна
- Областна администрация – Търговище
- Община Троян

В раздел четвърти са представени добри практики в пет администрации, внедрили модела в първата вълна от общо 16 администрации:

- Община Ардино
- Община Челопеч
- Изпълнителна агенция „Железопътна администрация“
- Областна администрация Видин
- Агенция за хората с увреждания

Информацията за процеса на внедряване е събрана чрез стандартизирани въпросници, попълнени от администрациите. За всяка от администрациите е представена информация описваща стъпките за внедряване на модела:

- Вземането на решение за прилагане на CAF;
- Мерките за публичност на взетото решение за намерението за прилагане на CAF и дейностите по комуникация в различните стъпки от процеса
- Състав на групата/групите за самооценка и начинът, по който са подбрани участниците
- Организиране на обучения на ръководството и членовете на групата за самооценка
- Процес на извършване на самооценката – индивидуална фаза. Приложени мерки за постигане на консенсус. Продължителност на процеса на самооценка
- Представяне на доклада за резултатите от самооценката на ръководството
- Начин на приоритизиране и съставяне на Плана за подобрене, брой „бързи победи“ и действия, включени в Плана за подобрене и продължителност на планираните най-дългосрочни ключови действия.
- Включени в плана мерки, по които вече се работи
- Предизвикателства, срещнати в процеса на внедряване и справяне с тях
- Най-важните подобрения, до които (ще) доведе въвеждането на CAF

- Научените уроци, които биха били важни и за други администрации
- Какво би могло да се промени (направи по различен начин) при следващата самооценка
- Период на следващата самооценка

В заключението е направено обобщение на научените уроци, основните предизвикателства, екипите, продължителността на процеса на самооценка, броят на предложените мерки и основните подобрения.

Сред научените уроци по-важните са, че трябва да се обръща изключително внимание на вътрешната комуникация още от началните стъпки по въвеждането на модела. Необходимо е информацията да стигне до всички нива и да бъде поднесена по подходящ начин, за да се осигури подкрепата на всички служители при изпълнението на действията. Към самооценката трябва да се подхожда не със страх и притеснение, а с увереност и самочувствие. Моделът е достатъчно цялостен и развит и съдържа необходимите насоки за постигане на добър резултат. Всичко е свързано с всичко. Необходимо е да се прилага холистичен подход като се разкрият причинно-следствените връзки в областта на подобрене. Така с ограничен ресурс локално и за кратко време може да се постигне глобален ефект на подобрене. Усъвършенстването на организацията е бъде по-ефикасно отвътре, от самите служители на същата, тъй като те най-добре познават средата и системата, в която работят, за разлика от процеса и метода на работа на системата за управление на качеството ISO, където организациите се подобряват и усъвършенстват с помощта на външни консултанти.

Като предизвикателства са посочени липсата на опит в прилагането на CAF или на друга система за управление на качеството. Участниците в групите по самооценката са имали само теоретична подготовка. При по-големите структури самооценката е по-трудна, по-сложна и отнема повече време. Устойчивостта при прилагане на несъмнено ефективните инструменти, модели и системи за управление. В процеса на внедряване на CAF при определяне силните и слаби страни, всеки един от членовете е отбелязвал предимно силните страни и по-малко слабите. По този начин не е правилно приложен смисълът на матрицата за оценка и състоянието беше представено в по-позитивна светлина, отколкото е в действителност. Групата се е справила благодарение на указанията и насоките на консултанта от ИПА. Членовете на работната група изпълняват успоредно с поставената задача своите преки професионални задачи. Това често налага допълнително, понякога извън работното време, те да работят по самооценката. Голямата ангажираност на служителите и трудно мотивиране да отделят време за дейностите по изработване на самооценката. Невъзможност да се отдели достатъчно време от страна на служителите при внедряване на CAF.

Относно екипите по-голямата част от администрациите – 8 администрации – имат екип за самооценка с численост 7 души.

Средната продължителност на процеса на самооценка е била два месеца и половина.

Предложените в плановете мерки са в изключително широк диапазон, съответстващ на показателите на модела. Сред подобренията са мерки за подобряване на публичния образ, за подобряване на предоставяните услуги чрез включване на гражданите и другите заинтересовани страни в проектирането и управлението на процесите и изучаване на техните потребности и очаквания, за повишаване на ефективността и ефикасността от работата на хората като ключов ресурс за изпълнението, за повишаване на мотивираността на служителите чрез повишаване на удовлетвореността от работата.

Съществува разнообразна практика по отношение на броя на мерките и тяхната продължителност. Преценката за броя, продължителността и евентуалното приоритизиране са изцяло по преценка на администрациите.

ВЪВЕДЕНИЕ

Настоящият сборник е изготвен по проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“, осъществяван с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд, с бенефициент Института по публична администрация.

По проекта се предвижда внедряване на модела CAF в 48 администрации. Внедряването на модела се извършва на три етапа, във всеки от който се подкрепя внедряването на модела в 16 администрации. Разработена е специализирана програма и учебни материали за внедряването, обучени 336 служители, участници в групите по самооценка, 48 доклади за самооценка и 48 плана за действие, съдържащи мерки за усъвършенстване.

Настоящият сборник е част от дейностите по популяризиране на модела. Целта на сборника е да представи администрациите, подпомогнати по проекта за въвеждане на Общата рамка за оценка, и да популяризира добрите практики при внедряването му. В сборника са представени добри европейски практики и добри практики от 15 български администрации, внедрили модела.

Сборникът е изготвен от „Ютилитис Сървисис“ ЕООД по договор с Института по публична администрация.

ПОСЛАНИЕ КЪМ БЪЛГАРСКИТЕ АДМИНИСТРАЦИИ, КОИТО ВНЕДРЯВАТ МОДЕЛА CAF

Специално за целите настоящия сборник двама изтъкнати европейски експерти с голям принос при въвеждането на CAF в България отправиха кратки послания към екипите на пилотните администрации по време на посещението им в гр. Веллингфорд през 2018 г.

ПАТРИК СТИЙС

Патрик Стийс е ръководител на CAF ресурсния център на Европейския Институт по публична администрация (ЕИПА) в Маастрихт в периода 2014 - 2017 г. и е един от създателите на модела CAF. Притежава над 30 години опит в държавната администрация, натрупани като старши експерт в ЕИПА, национален CAF кореспондент на Белгия и държавен служител в Министерството на правосъдието в Белгия.

Като ръководител на CAF ресурсния център, Патрик Стийс е отговорен за концептуалното развитие и разпространението на CAF. Представява мрежата от национални кореспонденти пред Европейска мрежа на публичните администрации (EUPAN). Председател е по време на преработването на CAF модела от 2006 г. и 2013 г., организира провеждането на Европейските конференции по качество в периода 2000 г. до 2017 г., които се провеждат на всеки две години Съвместно с екипа в ЕИПА е подготвил проучвания за CAF, статии за управлението на качеството в публичния сектор и изнасял лекции по целия свят, в резултат на което много организации се включват в модела.

■ Какво е Вашето послание към българските администрации, които внедряват модела CAF?

■ Моето послание е, че тази първа вълна на внедряване трябва да се използва като възможност за обучение на всички участници с оглед дългосрочните планове за подобрене. Внедряването на модела е търсене на обучение и обмен на практики, съвместни срещи и също така амбицията да се мисли дългосрочно и да се промени ДНК-то на публичния сектор. Идеята, че навлизаме в дългия път на подобряване, трябва да бъде взета сериозно. Да вярваме в бъдещето, да вярваме в себе си, че правейки това, ние наистина променяме основите на публичния сектор.

НИК ТИЙС

Ник Тийс е международен експерт по реформа в публичната администрация и дългогодишен експерт в CAF. Има над 17 години опит в управлението на качеството в публичния сектор, реформа в администрацията, изграждане на капацитет и организационно развитие, като консултант и обучител. През последните 10 години е старши лектор в Европейския ресурсен център по CAF в ЕИПА. Участва като ръководител на много проекти за предоставяне на услуги към институциите в ЕС и в кандидат-членки, международни организации и др.

От 2001 г. до 2007 г., Ник Тийс е изследовател в Института по Обществено управление в Льовен (Белгия), където е отговорен за обучителните програми в областта на управлението на качеството за публичния сектор.

■ Какво е Вашето послание към българските администрации, които внедряват модела CAF?

■ Бих им казал две неща. На първо място – кураж. Трябва кураж на лидерите да предприемат тази стъпка и да внедрят модела CAF. Служителите трябва да бъдат включени в мисловния процес, да осъществят диалог, да подкрепят организацията. Всичко това е кураж. И на второ място – забавление. Пожелавам им много забавление, защото работата върху качеството е трудна работа, но подобрението на организацията не трябва да бъде болезнено, а напротив – като нещо позитивно. Обединяването на хората ще действа стимулиращо в това отношение. Трудностите са взаимни, но и забавлението е взаимно – добрите резултати и успехът трябва да бъдат отпразнувани заедно. Пожелавам им много забавление, успех и подобрение!

КАКВО Е CAF?

CAF¹ е оригиналното съкращение на Common Assessment Framework (Обща рамка за оценка). То се използва в целия текст на този сборник като наименование на модела поради неговата популярност, разпространеност и разпознаваемост. CAF е инструмент за цялостно управление на качеството, създаден за публичния сектор. Като основа за разработването му е послужил Моделът за съвършенство на Европейската фондация за управление на качеството (EFQM).

Прилагането на CAF дава възможност организацията да бъде разгледана и оценена в нейната цялост от вътрешен екип. В резултат на самооценката се получава точна картина за състоянието на администрацията и яснота кое работи добре и кое – не. Инструментът дава представа не само къде са проблемите и на какво се дължат, но в същото време той дава идея какво да се направи, за да заработи „организационният организъм“ в хармония. Прилагането на CAF и превръщането му в устойчива управленска практика насърчава непрекъснатото усъвършенстване на организацията, постигането на по-добри резултати за нея и за хората в нея, за потребителите на услуги, за партньорите и за обществото като цяло.

CAF е резултат от сътрудничеството между министрите от ЕС, отговорни за публичната администрация. За разлика от други инструменти за качество CAF е разработен от самия публичен сектор и е специално пригоден за него. През май 2000 г. е представена пилотна версия като първи европейски инструмент за качество. За да отговори на техните очаквания и за да бъде адаптиран към развитието и еволюцията на обществото и публичното управление, моделът CAF е ревизиран три пъти – съответно през 2002 г., 2006 г. и 2013 г. Последната ревизия CAF 2013 направи модела още по-силен и по-добре пригоден да подкрепи публичния сектор да работи в полза на всички заинтересовани страни като цяло и на гражданите, в частност. Концепции като ориентация към потребителите, публично изпълнение, иновации, етика, ефективни партньорства с други организации и социална отговорност са задълбочени в тази версия, за да доведат до създаването на нови възможности за по-нататъшно развитие на организациите от публичния сектор. Тази нова версия е резултат от интензивното сътрудничество между националните CAF кореспонденти от държавите членки на Европейския съюз и подкрепата на Европейския CAF ресурсен център към Европейския институт по публична администрация (EIPA) в Маастрихт. Подготвя се актуализация на модела, който ще бъде представен през втората половина на 2019 г. по време на финландското председателство. Към 23 октомври има 3,969 регистрирани ползватели в 55 страни и европейски институции като броят на потребителите на CAF не спира да нараства.

В сравнение с други модели за качество CAF има предимството, че е достъпен в публичното пространство и безплатен инструмент.

CAF е лесно приложим инструмент, който подпомага организациите от публичния сектор в цяла Европа в използването на техники за управление на качеството с цел подобряване на тяхната дейност. 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.

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

1. Да въведе публичните администрации в културата на „съвършенство“ и принципите на TQM.

¹Подобряване управлението на публичните организации чрез Европейския модел за качество CAF, ИПА, 2013 г., стр. 6

2. Да направлява постепенно публичните администрации по отношение на прилагането на пълния цикъл „планирай-направи-провери-действай“ (“Plan-Do-Check-Act”).
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 (benchlearning).

CAF състои от девет елемента, идентифициращи 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.



Организациите имат свободата да адаптират прилагането на модела съобразно специфичните си потребности и обстоятелствата на контекста. Използването на модела CAF е процес на учене за всяка организация. Но извлечените поуки след няколко годишно 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.

РАЗДЕЛ ПЪРВИ. ДОБРИ ПРАКТИКИ ОТ ЕВРОПЕЙСКИ ОРГАНИЗАЦИИ, ВНЕДРИЛИ МОДЕЛА CAF

В този раздел са представени добри практики от европейски организации, внедрили модела CAF.

Подборът е направен на базата на няколко критерия.

Критерий първи е брой на CAF потребителите по държави. По този критерий са идентифицирани десет страни с най-висок брой CAF потребители. Определянето на десетте страни е на базата на публични данни, главно публикации на ЕИПА за броя на потребителите в отделните държави²:

| | |
|----|-------------------|
| 1 | •Италия - 913 |
| 2 | •Полша - 419 |
| 3 | •Германия - 362 |
| 4 | •Белгия - 344 |
| 5 | •Унгария - 316 |
| 6 | •Дания - 248 |
| 7 | •Португалия - 204 |
| 8 | •Финландия - 139 |
| 9 | •Австрия - 102 |
| 10 | •Норвегия - 93 |

Критерий втори отчита приноса за развитието на модела на всяка от десетте страни. Приносът се определя на базата на домакинства на Европейски конференции по качество, участие на експерти от съответните страни в актуализацията на модела през 2006 и 2013 г. Вzeti са предвид и препоръки на международни консултанти, ангажирани в изпълнението на проекта на ИПА за пилотно внедряване на CAF. На базата на втория критерий от десетте държави са определени пет, в които да се идентифицират добри практики, а именно Австрия, Белгия, Италия, Португалия и Финландия.

Критерий трети е свързан с определяне на конкретни практики, които да бъдат представени. Практиките са подбрани така, че да включват различни области и различни видове организации, прилагащи CAF. За всяка от страните е избрана по една добра практика от различни сектори с акцент върху секторите с най-много потребители на CAF:

| | |
|---|--|
| 1 | •Образование и научноизследователска дейност - 11022 |
| 2 | •Местна администрация - 938 |
| 3 | •Социални услуги и социално осигуряване - 4184 |
| 4 | •Транспорт, инфраструктура и благоустройство - 89 |

²Към 23 октомври 2017 г. <https://archive.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20Users%20Overview%2023%20Oct%202017.pdf>

1. АВСТРИЯ



Австрия е една от държавите, които имат сравнително висок брой организации, с внедрен модел на CAF. Страната така има заслуга за развитието на съвременния модел CAF, като по време на председателството си на ЕС през 1998 г. участва активно в разработването на пилотния модел, а през 2006 г. федералният канцлер на Австрия представя изданието „CAF WORKS“, заедно с актуализираната версия CAF 2006.

Националният ресурсен център по CAF в Австрия се намира в Центъра по административни изследвания (KDZ- KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung) във Виена. Според последното издание на центъра от 2016 г. – „CAF в Австрия“, 212 организации в страната са регистрирали, че използват CAF модела. Проучване на центъра сред организациите показва, че една трета от тях използват CAF модела повече от веднъж, докато над 60% са го приложили само еднократно, като половината планират да го използват отново в бъдеще. Преобладават организации от структурата на федералната администрация, следвани от провинциите, регионалните администрации и общините.

ДОБРА ПРАКТИКА В МИНИСТЕРСТВОТО НА ФИНАНСИТЕ³

102 от общо 212 организации в Австрия, които прилагат CAF, са структури на федералната администрация. Министерството на финансите е една от тях, като внедряването на модела започва през 2007 г. Министерството е една от най-сложните структури в страната, като обхваща 40 данъчни офиса, 9 митнически офиса и над 11 500 служители. Внедряването на CAF е предшествано от мащабна реформа в министерството, като реорганизацията засяга над 9000 служители. Изготвена е Стратегия за управление на качеството и CAF е част от инструментите в това отношение, като внедряването му в министерството е през 2007 г. По време на четирите CAF сесии през 2006 г. в рамките на председателството на ЕС от Австрия се взима стратегическото решение моделът да бъде внедрен в цялото министерство. Това е голяма крачка, която дава нови насоки в работата на реформираната институция и служи за пример сред останалите администрации.

Работата по годишните цели се съгласува след обсъждане между ръководителите и служителите, в съответствие с визията на министерството. В резултат на внедряването на CAF са приложени нови инструменти в областта на управлението на знанията и процесите. Министерството разчита повече на идеите и предложенията от страна на служителите, клиентите, гражданите и заинтересованите страни. Засилване на връзките с външните партньори – данъчни консултанти, профсъюзи, предприятия и органите на местното самоуправление.

Добра практика е въвеждането на т.нар. „Ден на CAF“ – всяка година в министерството се отделя по един ден от висшето ръководство за обсъждане на постигнатите резултати от внедряването на модела и се взимат стратегически решения, ако е необходимо. За подобряване на работата, годишните резултати се оценяват съвместно от ръководителите на звената, които са внедрили модела. Активизират се човешките ресурси на всички нива – ръководители и служители, което подобрява цялостно работата и взаимодействието в администрацията. В резултат на дискусии относно CAF е взето решение, да се направи филм за министерството, който да илюстрира намеренията и задачите на администрацията, като част от стратегията за управление на качеството.

³<http://caf.eipa.eu/3/99/>

Резултати от CAF оценката оказват влияние и върху целите на администрацията за следващата година. Към годишните цели се добавят краткосрочни идеи и цели, в резултат на получени предложения от CAF оценката. На всеки две години, администрацията извършва проучване сред служителите и различните звена на министерството, като положителните отговори дават информация кои от предприетите усилия работят на практика, а отрицателните дават информация какво да се подобри в следващите две години. Изготвя се график, от който може да се проследят промени.

Осигурена е допълнителна квалификация на 20 служители от областта по управление на качеството в прилагането на CAF. Адаптира се CAF терминологията на немски език, която гарантира, че прилагането на модела ще бъде съгласно общите правила. Провеждат се вътрешни обучения по CAF.

Предприемат се мерки за преодоляване на вътрешната съпротива срещу внедряването на модела, чрез представянето на CAF сред служители от всички йерархични нива. Разпространяват се ползите от модела чрез вътрешни комуникационни канали, семинари, обучения, интернет. Създава се тясна връзка между изпълнителните и управленските нива.

Проведени са повече от 100 CAF сесии за период от 5 години, докато моделът не се внедри на всички нива и не достигне до всички 11 500 служители. Осъществява се стратегическо планиране на всички дейности и активна комуникация между членовете на CAF в националната мрежа на Австрия.

2. БЕЛГИЯ



Белгия е страната с втория най-голям брой САФ потребители, след Италия. Броят на регистрираните организации по данни на ЕИПА към януари 2017 г. е 342. Страната попада в най-високата от трите категории на въздействие върху страните, внедрили модела, а именно тази с „много голям обхват“.

Националният ресурсен център по САФ в Белгия се намира в офиса на министър председателя (Федерална служба Персонал и организация). Националният кореспондент на страната подпомага организациите, като представя адаптирана и преведена документация за внедряването на модела, както и периодични обучения, семинари, съвети и наставничество. За да се гарантира устойчивостта на резултатите, Белгия се фокусира в обучаването на млади служители, които да получат необходимите знания по модела САФ и да гарантират прилагането му и в бъдеще.

Заедно с САФ се промотират и други инструменти за оценка на качеството, обратна връзка от клиентите и гражданите и оценка на лидерското развитие. Разработва се комуникационен план с фокус френско-говорящата местна власт.

ДОБРА ПРАКТИКА ВЪВ ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ „CONDORCET“ В ПРОВИНЦИЯ ЕНО

Преобладаващата част на САФ потребителите са в сектора на образованието, затова следващата избрана добра практика е от тази област. Висшето училище „Condorcet“ в провинция Ено е добър пример за дългосрочните ползи от прилагането на САФ в сектора на образованието. Университетът предлага бакалавърски и магистърски програми за френскоезичната общност в областта Валония и по-специално в градовете Шарлероа, Ат и Турнай. Университетът се финансира от френско-говорящата общност, която е движещата сила в образователната реформа в южната част на Белгия. Активната общност приема указ, с който всички образователни институции във френската част трябва да инициират качествен подход с непрекъснато подобряване на резултатите от оценката. Всяко училище е свободно да избере какъв метод да приложи за постигането на тази цел.

Висшето училище в провинция Ено си поставя мащабната задача да използва САФ, като я насочи към едно ново начинание в областта на висшето образование – студентите да оценяват преподавателите си. Ръководството вижда необходимост от такова решение, с цел да подобри своята работа и да предлага по-качествени услуги.

Процесът по внедряване на такъв тип оценка е дълъг и отнема над 10 години. За да се адаптира най-правилния подход, в процеса взимат участие всички заинтересовани страни – ръководители, учители, студенти, административен персонал и социални партньори. Университетът приема за най-правилна т.нар. SEQUALS методология - Подпомагане на оценката на качеството и обучението в училищата (Supporting the Evaluation of Quality And the Learning of schools). С оглед участието на всички страни, методологията се адаптира в NSA (Needs and Satisfactory Assessment) – подход за оценка на нуждите и потребностите на всички заинтересовани страни. Избраният подход има нужда от определяне на общи цели и тук идва решението на координатора по качество да приложи САФ анализ в университета. Резултатите показват много добра удовлетвореност на нуждите на студентите, добра оценка на удовлетвореността на партньорите и липса на такава по отношение на общественото въздействие.

Създава се институционална фокус група, която включва най-малко по един учител, координатор по международни отношения, координатор по качество, както и институционални членове, чиято работа е фокусирана върху създаването на система за оценка от студентите.

Институционалната група създава Вътрешни правила, с ясно определени мисии, цели, графици и т.н. и Харта на оценката на студентите. Всички тези документи се приемат от Педагогическия съвет и ръководството на университета. Съдържанието на тези документи дава максимална публичност и достъпност от страна на обществото да проследи процеса на оценка на студентите. Това се оказва ключово решение срещу евентуални злоупотреби с оценката на студентите – реална опасност, за която Съветът алармира, при създаването на документите. Фокус групата приключва своята работа, като отчита положителни резултати както за студентите, така и за преподавателите.

Избран е подходящ метод за оценка и е изготвен конкретен въпросник за удовлетворението в университета и отделните му звена. Определен е график на провеждането на оценката, както и най-подходящия начин за провеждането ѝ – чрез онлайн въпросник. Резултатите от оценката водят до конкретни действия, като на база получените оценки, учителите взимат своевременни решения. Изготвят се тримесечни доклади, които информират обществеността за резултатите от оценката. Намалява се усещането за страх сред преподавателите от получаването на оценка и обратна връзка от страна на студентите. Информацията за процеса по оценка се предава на участниците в процеса систематизирано и с поставянето на ясни цели.

Преподавателите получават практическа и концептуална информация относно начина на протичане на учебните занятия в университета. Всички учители се включват в обучение за използването на онлайн системата за оценка и анализ на резултатите. На всеки две седмици се организират индивидуални срещи от екипа, разработил онлайн системата, и преподавателите.

По същество студентите оценяват методите на обучение и учебното съдържание. Оценките са анонимни и не се приемат като проява на реваншизъм или наказание от недоволните студенти.

Учителите интегрират процеса на оценяване и го разглеждат като начин за подобряване на личната си практика. Университетът подкрепя преподавателите в това отношение и назначава отговорно лице за контакт с оценяваните учители. Оценката става задължителен елемент от образованието.

В резултат, се създава учеща се организация, която се характеризира с отвореност, постоянно развитие и е базирана на нуждите на заинтересованите страни. Университетът е синоним на нова училищна култура, която се създава и впоследствие бива заимствана и от други обучаващи институции.

3. ИТАЛИЯ



Италия е държавата с най-много организации, прилагащи модела CAF. Броят на регистрираните организации по данни на ЕИПА към януари 2017 г. е 913⁴ което представлява 23,44% от всички организации, внедрили CAF в Европа. Страната също така има значителен принос за разработването и внедряването на модела, като още през 2003 г. в Италия е проведено първото Европейско събитие на CAF потребителите. Експерти от Италия участват в работната група при разработването на Процедурата за външна обратна връзка (CAF ExternalFeedback).

Националният ресурсен център по CAF в Италия се намира в Департамента по държавна служба (Dipartimento della Funzione Pubblica) към Министерството на държавната администрация в Рим.

ДОБРА ПРАКТИКА В АВТОМОБИЛЕН КЛУБ ИТАЛИЯ (ACI)

Автомобилен клуб Италия (ACI - Automobile Club d'Italia) е публична организация, който има регулаторни функции по отношение насърчаването на контрола в автомобилния сектор. Структурата на организацията включва 12 териториални звена, разпределени в различните части на страната. Именно местните структури на организацията са едни от най-активните CAF потребители, където се прилага моделът.

Прилагането на модела CAF в териториалните звена е в резултат на плавен, но продължителен процес, стартирал през 2011 г. За първите 3 години – до 2014 г., почти половината от местните структури успяват да внедрят модела, а около 300 души от 5 териториални звена преминават обучения и допълнителни квалификации за прилагането на модела. Най-добре се справят от региона на Милано, където 130 души взимат активно участие в семинарите и обученията.

Усилията на централата на клуба продължават, за да могат всички териториални звена да внедрят модела. През 2017 г., централното управление на ACI лансира инициативата CAFinACI, която популяризира активно сред местните структури чрез специално създадената платформа F@CILE CAF 2017. Платформата осигурява на териториалните звена подробно ръководство за внедряване, изпълнение и подобряване на методите на самооценка чрез модела CAF. Целта на централното звено е да осигури пълна подкрепа на своите териториални структури в усилията им да подобрят качеството на услугите и разработването на дългосрочни стратегии за развитие.

В резултат на създаването на платформата F@CILE териториалните звена имат възможност да работят върху една и съща основа и да говорят „на един и същ език“ за управлението на качеството. Реализацията на системата за самооценка води до подобряване на ефективността като цяло на ACI, благодарение най-вече на използването на платформата като референтна рамка. Създава се устойчива основа, върху която се надграждат методите на бенчмаркинг, обмен на добри практики и взаимна подкрепа за укрепване на административния капацитет. Функционалността на платформата на практика няма ограничения и се развива едновременно от всички териториални звена. Всичко това води до подобряване на качеството на сходните дейности, които предлагат местните структури на организацията.

Процесът по създаване и функционалното въвеждане на платформата преминава през 4 основни дейности:

Дейност 1: Насърчаване и комуникация

⁴<http://caf.eipa.eu/3/108/&pid=italy&for=country&&let=&pg=3>

С цел подобряване на крайните услуги се насърчава създаването на вътрешен комуникационен канал, който да информира служителите, участващи във внедряването на модела. Провежда се начален семинар за представяне на модела пред всички служители, които ще бъдат ангажирани в работата при последващите етапи.

Дейност 2: Самооценка и подобрене на платформата F@CILE, която включва:

- Тестване на активността на служителите в процеса по самооценка чрез платформата.
- Подобрене на платформата след преглед и анализ на резултатите от тестовия период.

Дейност 3: Външна оценка, включваща:

- Оценка на силните и слабите страни в съответствие с общата рамка чрез самооценка.
- Сравнение на резултатите чрез външна оценка.
- Анализ на обратните връзки от партньорските мрежи.
- Идентифициране на подобни оценки за сравнение.

Дейност 4: Сравнителен анализ / Бенчмаркинг, се извършва следното:

- Критичен сравнителен анализ на база резултатите от самооценката.
- Обработка на резултатите и групиране по области.
- Прозрачност и споделяне на резултатите сред всички служители на централната и териториалните структури на АСИ.
- Дискусия относно практиките и възможностите за бъдещо развитие.
- Разширяване на сравнителния анализ чрез включване на държавните структури в областта на пътната безопасност.

4. ПОРТУГАЛИЯ



Португалия участва в разработването на CAF модела още от самото начало, като допринася за създаването на пилотната версия CAF 2000. Експертна група впоследствие участва и в изготвянето на ревизираните версии CAF 2002, CAF 2006 и CAF 2013.

Националният ресурсен център по CAF в Португалия се намира в Главна дирекция по администрация и публична заетост - DGAEP.

Към 20 юли 2017 г., 425 организации в Португалия използват CAF, а още 771 организации са в процес на кандидатстване за внедряване на CAF. Основните потребители на CAF⁵ в Португалия са държавните училища - 311 от всички 425 организации са от сектора на образованието.

ДОБРА ПРАКТИКА В КОМИСИЯТА ЗА КООРДИНАЦИЯ И РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНИТЕ - ЛИСАБОН И ВАЛЕ ДУ ТЕЖУ

Комисията за координация и развитие на регионите е децентрализиран орган на централната администрация в Португалия, създаден през 2003 г. Комисията е разделена на 5 региона – Порто, Коимбра, Лисабон и Вале ду Тежу, Фаро, Евора, всяка от които имат самостоятелни администрации. Мисията на организацията е да осигури координация и изпълнение на различни секторни политики на местно ниво, като градско и регионално планиране, околна среда, техническа помощ на местните власти в рамките на географския обхват на съответния регион.

Комисията е сред първите, които внедряват модела CAF – още през 2006 г. - като пионер е регионът Лисабон и Вале ду Тежу. Проведената самооценка в една от дирекциите на Комисията – бившата Регионална дирекция на местната администрация (DRAL - Direção Regional da Administração Local), настояща Дирекция „Административни и правни услуги на местната администрация“ (DSAJAL - Direção de Serviços de Apoio Jurídico e à Administração Local) е добър пример как резултатите от самооценката се използват за постигане на по-добри резултати на оперативно ниво. За последните 10 години работата на администрацията се е подобрила значително по почти всеки от критериите.

Критерий 1: Лидерство и постоянство на намеренията

- Превръщане на мисията в оперативни цели и действия.
- Оценка на очакванията на различните заинтересовани страни за планиране на нови дейности, с изключение на сектора за техническо и финансово сътрудничество.
- Единодушие сред служителите при признаване на ангажимента на лидера в процеса на промяна на политиката на делегиране на правомощия и автономия, приета от ръководителя на дирекцията.

Критерий 2: Стратегия и планиране

- Идентифицирани и характеризирани заинтересованите страни от дирекцията.
- Изпълнение на CAF методологията и планиране на целите чрез вътрешен консенсус, определяне на приоритети и график.

⁵<https://www.caf.dgaep.gov.pt>

■ Привеждане на целите в План за действие с формулирани ключови процеси и разпространен чрез вътрешните канали на администрацията.

Критерий 3: Управление на човешките ресурси

- Ясно разписани роли и отговорности, съчетани със стратегическите цели и дейности.
- Планиране на дейностите на дирекцията в съответствие с професионалното развитие на служителите и разпределението на техните задачи.
- Съчетаване на личния живот на служителите с целите на администрацията.
- Определяне на индивидуален план за обучение, въз основа на обсъждания и консенсус.
- Постигане на единодушие сред служителите по отношение на йерархичната култура, комуникация и диалог в дирекцията.

Критерий 4: Партньорство и ресурси

- Идентифицирани всички партньори на дирекцията и характеризиране на типа партньорство.
- Налични нормативни документи за всички програми за техническо и финансово сътрудничество.
- Качени всички нормативни документи на сайта на комисията с посочени отговорни лица и контакти.
- Предоставяне на своевременна и точна финансова информация, необходима за планирането на проектите на комисията.
- Улеснена работа между служителите и включване на повечето от тях в използването на нови технологии.
- Управление на материалните ресурси на ниво дирекция.

Критерий 5: Управление на процесите и промяната

- Дефиниране на индивидуалните отговорности и задачи на служителите по време на внедряването на нови процедури / проекти, така че да са обвързани с очакваните резултати.
- Постигане на стратегическите цели чрез оперативни цели, отразени в Плана за действие.
- Ангажиране на външните заинтересовани страни с разработване на стандарти за качество при предоставяне на услуги на дирекцията.
- Ангажиране на гражданите и клиентите в създаването и развитието на информационни канали.
- Насърчаване на широкото използване на електронните канали за комуникация между служителите на дирекцията и външните клиенти.
- Получаване на оценка от гражданите относно предоставената информация, помощ от администрацията и достъпността на дирекцията – работно време, наличие на документите в електронна форма.
- Разработени системи и процедури за управление на жалбите и предложенията от гражданите.
- Реакция и гъвкавост при стратегическите процеси на промяна.
- Насърчаване на дебат с външните заинтересовани страни относно текущите и планираните промени.

■ Систематизиране и идентифициране на мониторинга на критичните фактори за успех на процесите за промяна.

Критерий 6: Резултати, ориентирани към клиентите/ гражданите

■ Необходимост от подобряване на работата при прилагане на инструменти за събиране на оценка на резултатите относно нивото на удовлетвореност на гражданите и изграждане на показатели за сравнение на резултатите.

Критерий 7: Резултати, ориентирани към хората

■ Подобрени управленски умения на ръководителите да общуват и ръководят дирекцията в посока на промяна и модернизация.

■ Мотивация на служителите за участие в проекти за подобрения.

■ Създаване на механизми за консултации и диалог между служителите и ръководителите.

Критерий 8: Резултати, ориентирани към обществото

■ Необходимост от подобряване на работата при прилагане на инструменти за събиране и оценка на резултатите, свързани със социалното представяне на дирекцията в обществото.

■ Необходимост от подобряване на работата при прилагане на инструменти за събиране и оценка на резултатите, свързани с работата на дирекцията по опазване на околната среда в обществото.

Критерий 9: Ключови показатели за изпълнение на дейността

■ Насърчаване на прилагането на модел за оценка на ефективността на дирекцията по отношение на постигането на целите.

■ Насърчаване на прилагането на модел за оценка на изпълнение на финансовите резултати на дирекцията.

5. ФИНЛАНДИЯ



Финландия също е една от водещите европейски страни при внедряването на модела CAF. През 2006 г. по време на четвъртата Европейска конференция по качество във Финландия е представен модела CAF 2006. Към януари 2016 г. в страната има регистрирани 138 CAF потребители.

Институцията, отговаряща за внедряването на CAF в страната е State Treasury – централна държавна агенция, която от години има основна цел да развива модерна и висококачествена публична администрация.

Агенцията предоставя различни инструменти и информация на администрациите, за да подобряват своята работа, в това число и CAF модела.

ДОБРА ПРАКТИКА В ЦЕНТЪР ЗА ЗАЕТОСТ И ИКОНОМИЧЕСКО РАЗВИТИЕ - ПИРКАНМА

Центърът за заетост и икономическо развитие (ЦЗИР) - Пирканма е един от пионерите, внедрили CAF в публичния сектор във Финландия още през 2006 г. Мисията на центъра е да насърчава предприемачеството, конкурентоспособността, растежа на компаниите, заетостта и регионалното развитие в региона Пирканма. Центърът си сътрудничи изключително активно с местния бизнес и си е изградил имидж на надежден партньор сред предприемчивите граждани.

Ръководството на центъра винаги се е стремяло към подобряване на резултатите по отношение на качеството на услугите. Преди внедряването на CAF модела, ЦЗИР прилага създадения от Европейската фондация за управление на качеството (EFQM) модел за качество. Поради натрупания опит в управлението на качеството, не се налага да се започва от нулата, а центърът предприема стъпки за актуализация и адаптиране на CAF модела към съществуващия вече подобен. В преработката на модела са включени служители от всички нива на институцията, които взимат активно участие с идеи и предложения. Моделът е представен на т.нар. „сутрешно обучение на кафе“ (morning coffeetraining). Ръководството счита, че подобна обстановка би била най-подходяща за вземането на такива решения за промени. Взима се решение да се организира семинар и за един ден в него се записват 38 служители за участие – ръководители и висши служители, директори, експерти и служители. Групата е достатъчно представителна и започва работа по внедряването на модела.

Служителите се разделят на групи, за да обсъдят критериите. Определени са силните и слабите страни, предложени са конкретни действия за подобрене и постигане на резултати. Всички служители работят по един и същ метод, така че в работните групи няма значение позицията им в структурата на центъра. Всяка група представя своите мнения и дава обяснения как да се постигнат предложените резултати. След представянето на всяка група, всички 38 служители провеждат електронно гласуване с помощта на машина тип „GlobalResponse“. Резултатите се изготвят на момента и се оценява мненията на всички служители. Това поражда допълнителни дискусии, докато се обсъдят конкретните детайли по внедряването на модела и се стигне до консенсус. Изготвя се отделен списък със силни и със слаби страни за всеки от критериите.

Ръководството разглежда внимателно резултатите от семинара и взима решение за конкретни отговорности и графици, по които да се работи за подобряване на качеството. Всички служители са информирани как да изпълняват новите си задължения относно внедрения модел на CAF.

Резултатите показват, че паралелно с увеличението на посещения от клиенти и граждани, се увеличава и удовлетвореността на крайните потребители. Услугите, които институцията предлага, се определят като „полezni“ с оценка 4.4 от максимална 5. Това своевременно поставя нови цели на центъра, а именно – увеличаване на оценката с 0,01 пункт, всяка година, докато не се постигне максималния резултат.

Подобрената работа на центъра се отразява и на общественото мнение, което одобрява действията. Засилват се взаимодействията с представители на местната власт, постигнати са добри резултати в съвместната работа с екологични организации и се мисли все повече в посока устойчиво развитие. Разходите в годишният бюджет бележат спад от 6%. Центърът за заетост и икономическо развитие в региона Пирканма започва активно взаимодействие и с останалите регионални центрове, които искат да подобрят своята работа по отношение на управлението на качеството.

РАЗДЕЛ ВТОРИ. ДОБРИ ПРАКТИКИ ОТ ВЪВЕЖДАНЕТО НА МОДЕЛА CAF В АДМИНИСТРАЦИИТЕ ОТ ПЪРВИЯ ЕТАП НА ВНЕДРЯВАНЕ

Първата група от 16 администрации, внедрили CAF, включва централни, областни и общински администрации:

| | | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|--|--|
| 1. Национален осигурителен институт | 2. Община Велико Търново | 3. Столична Регионална здравна инспекция | 4. Регионално управление на образованието - София - град |
| 5. Областна администрация Пазарджик | 6. Областна администрация Перник | 7. Община Перник | 8. Областна администрация Ловеч |
| 9. Областна администрация Пловдив | 10. Район „Родопи“, община Пловдив | 11. Регионално управление на образованието - Пловдив | 12. Община Бургас |
| 13. Български институт по метрология | 14. Община Благоевград | 15. Областна администрация Благоевград | 16. Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград |

Всяка администрация е подпомогната от външен консултант, член на Националния ресурсен център по CAF към Института за публична администрация. След приключване на внедряването са избрани пет от тях, които да споделят в детайли процеса на внедряване, научените уроци и опит.

Подборът е направен на базата на следните критерии:

Първи критерий: включване в извадката на представители на различни видове централни и териториални администрации – общински, областни, специализирани териториални администрации, агенции и министерства.

Втори критерий: отзиви на външните консултанти на пилотните администрации. За целта с всеки от външните консултанти е проведено неструктурирано интервю. При интервюто са събрани впечатления за процеса на внедряване и наличието на специфични практики, които е полезно да бъдат представени. Подборът на петте администрации за представяне е различен от дейностите по външно оценяване с оглед предоставяне на CAF label.

Избраните администрации са Национален осигурителен институт, областна администрация – Пазарджик, община Благоевград, община Велико Търново и Столична Регионална здравна инспекция.

Информацията за процеса на внедряване е събрана чрез стандартизирани въпросници, попълнени от администрациите в периода август – септември 2017 г.

1. НАЦИОНАЛЕН ОСИГУРИТЕЛЕН ИНСТИТУТ - ЦУ НА НОИ



1.1. СТАТУТ, ЧИСЛЕНОСТ, МИСИЯ И ВИЗИЯ НА НОИ:

Националният осигурителен институт (НОИ) е юридическо лице, създадено през 1995 г. със закон, на което е възложено управлението на държавното обществено осигуряване в Република България, и което отчита дейността си пред Народното събрание. Националният осигурителен институт е компетентната българска институция по прилагане на правилата за координиране на схемите за социална сигурност и международните договори за социално осигуряване. Състои се от централно управление и 28 териториални поделения в областните градове.

Мисията на НОИ е да предоставя качествени социално-осигурителни услуги чрез използването на съвременни технологии и мотивирани служители при законосъобразно и прозрачно управление на публичния ресурс на държавното обществено осигуряване.

НОИ се стреми да бъде иновативна социално-осигурителна институция, ползваща се с високо обществено доверие и функционираща в услуга на обществото.

1.2. РЕШЕНИЕ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА САФ

Направено е предложение от ръководители на териториални поделения на НОИ за участие в пилотния проект (първа вълна) по внедряване на европейския модел за управление на качеството САФ, което е разгледано и подкрепено на разширено заседание на регионалния консултативен съвет на НОИ на 12.11.2015 г. На базата на този консенсус е взето решение за включване на НОИ в проект „Въвеждане на общата рамка за самооценка (САФ) в администрациите“ и на 23.06.2016 г. е подписано споразумение за сътрудничество между НОИ и Института за публична администрация.

1.3. МЕРКИ ЗА ПУБЛИЧНОСТ НА ВЗЕТОТО РЕШЕНИЕ ЗА НАМЕРЕНИЕТО ЗА ПРИЛАГАНЕ НА САФ И ДЕЙНОСТИТЕ ПО КОМУНИКАЦИЯ В РАЗЛИЧНИТЕ СЪПКИ ОТ ПРОЦЕСА

С оглед ангажирането на основните заинтересовани страни в процеса на самооценка на 27.04.2017 г., управителят на НОИ внася за разглеждане в Надзорния съвет на НОИ доклад относно предстоящото внедряване на инструмента САФ. За повишаване нивото на ангажираност на висшия ръководен състав (директори на дирекции в централното управление и директори на териториалните поделения на НОИ) на разширено заседание на регионалния консултативен съвет на НОИ, проведено на 12.12.2016 г., водещи експерти от ИПА правят презентация, с която представят същността, целите и основните характеристики на модела САФ.

На 11.05.2017 г. с писмо по електронна поща всички служители в НОИ са информирани за стартирането на проекта. Писмото има за цел да провокира интереса на служителите и ръководителите за участие в групата за самооценка и да даде отговори на въпросите: Защо и за кого е важно доброто управление? Как смятаме да постигнем доброто управление? Кой ще извърши оценката в НОИ? Какви ще са ползите от реализацията на проекта? Как служителите могат да участват в реализацията на проекта? Писмото предизвиква засилен интерес и желание за участие в групите за самооценка.

На 10.10.2017 г. (втория работен ден от утвърждаването на плана за действие) консолидираният доклад от самооценката и планът са публикувани на вътрешния информационен портал на НОИ в рубрика, достъпна за всички служители.

1.4.СЪСТАВ НА ГРУПАТА/ГРУПИТЕ ЗА САМООЦЕНКА И НАЧИНЪТ, ПО КОЙТО СА ПОДБРАНИ УЧАСТНИЦИТЕ:

Сформирани са две групи за самооценка, всяка с по 15 членове, включващи представители на различни структурни единици и йерархични нива. Всяка от групите притежава свой специфичен профил, изграден на базата на изпълняваните функции и участието в разработването на стратегии, политики и планове. Първата група включва предимно служители от по-високите йерархични нива, докато втората отразява по-базовото равнище – служители, заемащи експертни или ръководни длъжности по-ниско в йерархията. Тази специфика е осигурила по-пълно обхващане на гледните точки при самооценката и спомогна за поставяне на по-точна диагноза на управленските практики в НОИ.

1.5.ОРГАНИЗИРАНИ ОБУЧЕНИЯ НА РЪКОВОДСТВОТО И ЧЛЕНОВЕТЕ НА ГРУПАТА ЗА САМООЦЕНКА:

Организиран са общо 5 обучения:

- Обучение за водещи експерти. Експертите запознават ръководството на НОИ със същността, целите и основните характеристики на модела CAF.
- Двудневно обучение на тема „Въвеждане на Общата рамка за оценка(CAF) в администрациите“ за 23 служители на НОИ;
- Тридневно обучение на тема „Внедряване на CAF в администрацията – първа част“ за 15 служители на НОИ – членове на първа група за самооценка.
- Тридневно обучение на тема „Внедряване на CAF в администрацията – първа част“ за 15 служители на НОИ – членове на втора група за самооценка.
- Двудневно обучение на тема „Внедряване на модела CAF в администрациите – втори модул“ за 23 служители на НОИ – членове на групите за самооценка.

1.6.ПРОЦЕС НА ИЗВЪРШВАНЕ НА САМООЦЕНКАТА – ИНДИВИДУАЛНА ФАЗА. ПРИЛОЖЕНИ МЕРКИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА КОНСЕНСУС. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКА.

Преди започването на индивидуалната фаза ръководителите на двете групи по самооценката съвместно с консултанта по проекта и с помощта на дирекциите от централното управление са събрали доказателства, които да подкрепят отделните части на модела и да послужат за ориентир при оценката на управленските практики и резултатите от работата на НОИ по всички 9 критерия и 28 подкритерия. Доказателствата са събрани в портфолио, достъпно в електронен вид. На вътрешния портал на НОИ е изградено споделено пространство, до което всеки член на двете групи има достъп и може да обменя информация и да задава въпроси на ръководителите на групите за самооценка.

По време на индивидуалната фаза двете групи за самооценка работят независимо една от друга. Членовете на всяка група изготвят независима оценка по всеки един от 28-те подкритерия. Всеки екип провежда по 4 общи срещи – една преди индивидуалната оценка и три в консенсусната фаза.

Консенсусната фаза протича с добронамерен и конструктивен тон. Вътре в групите са коментирани силните страни, областите за подобрене и мерките по всички подкритерии. Групите стигат до съгласие, както по същество, така и по отношение на формулировките, в рамките на предварително определените три дни за работни срещи.

Консенсусът между двете групи, всяка от които съставя отделен доклад, е постигнат на обща работна среща. Съгласието е постигнато бързо и безпроблемно, тъй като има сходство между резултатите от работата на двете групи, след което е изготвен консолидиран доклад. Прилагайки обективно инструмента, двете групи правят идентични констатации относно силните страни и областите за подобряване на организацията.

1.7.ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДОКЛАДА ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНКАТА НА РЪКОВОДСТВОТО:

Докладът, придружен от докладна записка, е представен от председателя на първата група за самооценка на индивидуална среща с ръководителя на организацията.

1.8.НАЧИН НА ПРИОРИТИЗИРАНЕ И СЪСТАВЯНЕ НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. БРОЙ „БЪРЗИ ПОБЕДИ“ И ДЕЙСТВИЯ, ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПЛАНИРАНИТЕ НАЙ-ДЪЛГОСРОЧНИ КЛЮЧОВИ ДЕЙСТВИЯ.

Сформирана е една обща работна група, която има задача да обобщи докладите от двете групи за самооценка и да състави План за подобрение. При подготовката на плана е използван структуриран подход, който преминава през следните етапи:

1. Задълбочено проучване на идеите за подобрения от доклада за самооценка и обобщаването им по теми.
2. Анализиране на областите за подобрение и предложените идеи и формулиране на действия за подобрение като се отчитат цялостната визия и стратегията за развитие на НОИ. Обект на анализа са 140 области за подобрение, дефинирани в Доклада за самооценка съобразно прегледа на доказателствата – анализи, доклади, справки, стратегически документи, одитни документи, анкети и др. – и сравнението им с критериите и подкритериите на модела CAF, както и представените в него 117 мерки за подобрение. Вследствие на анализа се дефинират 4 стратегически теми, 10 оперативни цели и 52 действия/мерки за подобрения.
3. Приоритизиране на действията за подобрение чрез задълбочен анализ на причинно-следствените връзки между констатациите, направени в различните части на доклада. Формулиране на хипотези и тяхното доказване. След този етап на приоритизиране предложените мерки за подобрение са сведени до 13 стратегически и 2 оперативни – тип „бързи победи“. Работната група решава, че въпреки важността на всички 52 мерки, поради ограничения административен, в т.ч. финансов капацитет, част от тях трябва да бъдат отложени за изпълнение в следващи периоди.
4. Определяне на отговорник за всяко действие, очакван резултат, срокове за изпълнение, етапи на въвеждане и индикатори за изпълнение. След аналитично обобщаване на предложенията на двете групи за самооценка, са изведени 55 мерки за подобрение, групирани в четири основни стратегически теми.

Най-дългият срок за изпълнение на ключовите действия е 2 години, който е съобразен с трудността на изпълнението и с административния и финансов капацитет на НОИ.

1.9.ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА МЕРКИ, ПО КОИТО ВЕЧЕ СЕ РАБОТИ:

Предстои изработване и утвърждаване на актуализиран стратегически документ за развитието на НОИ за периода 2018 — 2021 г., в който ще бъдат заложили и мерките по утвърдения План за подобрение.

1.10. ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА, СРЕЩНАТИ В ПРОЦЕСА НА ВНЕДРЯВАНЕ И СПРАВЯНЕ С ТЯХ.

Липсвал е опит в прилагането на САФ или на друга система за управление на качеството. Участниците в групите по самооценката са имали само теоретична подготовка.

Все още няма натрупана практика за прилагане на САФ в България.

Трябвало е да се направи самооценка на цялата система на НОИ, която включва различни дейности със значителен мащаб, множество второстепенни разпоредители и многочислен персонал (близо 3500 щатни бройки) със сложна организационна структура.

Успели са да се справят със задачата благодарение на внимателния подбор на групите за самооценка, на съдействието, което е получено от Националния ресурсен център по САФ към ИПА и от външния консултант, на компетентната и всеотдайна работа на председателите на групите и на подкрепата от страна на висшето ръководство. Благоприятен фактор е и доброволното начало, което приоритетно е приложено при попълването на състава на групите за самооценка.

1.11. НАЙ-ВАЖНИТЕ ПОДОБРЕНИЯ, ДО КОИТО (ЩЕ) ДОВЕДЕ ВЪВЕЖДАНЕТО НА САФ.

- Утвърждаване на НОИ като конструктивен и надежден партньор в общественото пространство;
- Подобряване на предоставяните от НОИ услуги чрез включване на гражданите и другите заинтересовани страни в проектирането и управлението на процесите и изучаване на техните потребности и очаквания;
- Подобряване на публичния образ на НОИ;
- Създаване на условия за ефективно управление на промяната в НОИ като част от управлението на качеството;
- Осигуряване на достатъчно ресурси за изпълнение на дейностите, необходими за постигане на стратегическите цели на НОИ;
- Повишаване на ефективността и ефикасността от работата на хората като ключов ресурс за изпълнението на мисията на НОИ;
- По-висока мотивираност на служителите чрез повишаване на удовлетвореността от работата в НОИ;
- Повишаване на удовлетвореността на гражданите и другите заинтересовани страни от дейността на НОИ поради подобряване на качеството на предоставяните услуги.

1.12. НАУЧЕНИТЕ УРОЦИ, КОИТО БИХА БИЛИ ВАЖНИ И ЗА ДРУГИ АДМИНИСТРАЦИИ.

Трябва да се обръща изключително внимание на вътрешната комуникация още от началните стъпки по въвеждането на модела. Необходимо е информацията да стигне до всички нива и да бъде поднесена по подходящ начин, за да се осигури подкрепата на всички служители при изпълнението на действията.

Към самооценката трябва да се подхожда не със страх и притеснение, а с увереност и самочувствие. Моделът е достатъчно цялостен и развит и съдържа необходимите насоки за постигане на добър резултат.

1.13. КАКВО БИ МОГЛО ДА СЕ ПРОМЕНИ (НАПРАВИ ПО РАЗЛИЧЕН НАЧИН) ПРИ СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА.

- Започване на комуникацията на по-ранен етап;
- Обръщане на повече внимание на т. нар. „бързи победи“.

1.14. ПЕРИОД НА СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА:

След две години.

2. ОБЛАСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ ПАЗАРДЖИК



2.1. СТАТУТ, ЧИСЛЕНОСТ, МИСИЯ И ВИЗИЯ НА ОБЛАСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ ПАЗАРДЖИК:

Статутът и числеността на Областна администрация Пазарджик се определят с нормативен акт със Закона за администрацията и Устройствения правилник на Областните администрации.

Областният управител е едноличен орган на изпълнителната власт в областта, който осъществява държавното управление по места и осигурява съответствие между националните и местните интереси при провеждане на регионалната политика. При осъществяване на своята дейност областният управител се подпомага от заместник-областни управители и от областна администрация.

Според характера на дейността, която извършват, административните звена в областната администрация са обособени в обща и специализирана администрация, организирана в дирекции. Общата администрация е организирана в дирекция "Административно-правно обслужване, финанси и управление на собствеността". Общата администрация осигурява дейността на областния управител, на специализираната администрация и дейности по административното обслужване на гражданите и юридическите лица. Специализираната администрация е организирана в дирекция "Административен контрол, регионално развитие и държавна собственост". Специализираната администрация подпомага и осигурява осъществяването на правомощията на областния управител.

Към 01.11.2017 г. общата численост на персонала на Областна администрация Пазарджик е 30 човека, в т. ч. Дирекция „АПОФУС“ – 9, а в Дирекция „АКРРДС“ – 16.

Областна администрация Пазарджик прилага стратегията си „Промяна чрез стратегически инициативи 2010“, чиито основни елементи са нейната:

Визия: Областна администрация на Пазарджишка област е добра администрация на социалната българска държава в благоденстващ регион на Обединена Европа.

Мисия: Да служи на местните общности от Пазарджишка област като работи за демокрация, правов ред, равнопоставеност, социална кохезия и интензивно човешко развитие.

Главна цел: Да се удовлетворят възникващите обществено и нормативно признати интереси и потребности на местните общности на Пазарджишка област чрез ефективни, достъпни и качествени административни услуги.

2.2.РЕШЕНИЕ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА CAF

Областна администрация Пазарджик прилага за втори път инструмента – в актуалната му версия CAF 2013, след като в периода 2006-2007 го приложи в тогава актуалната версия CAF 2006 и то в интегриран формат с Balancedscorecard.

В периода 2006 – 2007 година Областна администрация – Пазарджик внедрява и прилага интегрирана система за управление CAF 2006 – BSc с елементи: TQM модела на организационно съвършенство в публичните администрации CAF 2006 и системата за стратегическо управление Balancedscorecard. Практиката е представена през октомври 2007 година на годишната среща по CAF в Лисабон и е посрещната с голям интерес именно заради интегралния характер на системата за управление. През 2008 година, със съдействието на МДААР, практиката е консултирана от експерти по CAF и EFQM от Италия, от които бяха получени ценни съвети за усъвършенстването ѝ. През 2008, по време на Петата европейска конференция по управление на качеството в публичния сектор 5QC, в Париж, практиката е консултирана от Главния секретар и Лидер на Групата за самооценка с участници, експерти по CAF и EFQM - в рамките на участието в екипа на МДААР, представящ страната на форума.

През 2008 година, по проект на МДААР по ОПАК е разработена и внедрена Интегрирана система за управление на качеството и информационната сигурност (СУКИС) в съответствие със стандартите БДС EN ISO 9001:2000 и БДС EN ISO 27001:2005. До края на 2011 година СУКИС е сертифицирана за съответствие със стандарта ISO 9001:2008. От 2012 и до момента, по решение на ръководството, СУКИС не е подлагана на оценка за съответствие със стандартите ISO.

За целите на организационното развитие и подобрене в работата на Областна администрация Пазарджик, в съответствие с принципите за цялостно управление на качеството (TQM) в публичния сектор и най-добрите европейски практики за управление на качеството в Европейски съюз, е взето решение за участие в инициативата на Института по публична администрация за масово прилагане на CAF в българската администрация.

За постигане на непрекъснато подобрене и висок обществен резултат от административната дейност на Областна администрация Пазарджик в съответствие с принципите за цялостно управление на качеството (TQM) в публичния сектор и най-добрите европейски практики е сключено споразумение за сътрудничество на организацията с Института по публична администрация.

2.3.МЕРКИ ЗА ПУБЛИЧНОСТ НА ВЗЕТОТО РЕШЕНИЕ ЗА НАМЕРЕНИЕТО ЗА ПРИЛАГАНЕ НА CAF И ДЕЙНОСТИТЕ ПО КОМУНИКАЦИЯ В РАЗЛИЧНИТЕ СЪПКИ ОТ ПРОЦЕСА:

Осигурена е публичност чрез публикуване на съобщение на интернет страницата на областта. По този начин са информирани ръководството и служителите на областната администрация, гражданите/потребители, представители на бизнеса, медиите и НПО.

Съобщение е публикувано и в интранет, вътрешната мрежа на администрацията, предназначено за Ръководството и служителите на областта.

2.4.СЪСТАВ НА ГРУПАТА / ГРУПИТЕ ЗА САМООЦЕНКА И НАЧИНЪТ, ПО КОЙТО СА ПОДБРАНИ УЧАСТНИЦИТЕ:

Със своя Заповед №АД-73/03.04.2017 г. Областният управител на Област Пазарджик разпорежда да бъде приложен цялостно и при пълен обхват на организацията инструмента за организационно съвършенство Обща рамка за оценка CAF 2013.

Сформирана е Група за самооценка, включваща 7 служители на ръководна и експертна длъжност от двете дирекции (една дирекция в общата и една дирекция в специализираната администрация). Групата се ръководи от главния секретар на Областна администрация.

Съставът на групата за самооценка е съобразен с поставените ѝ задачи. Осигурен е баланс на представителството на общата и специализираната администрации. Включени са служители на различна възраст и с различен опит в организацията, от различни йерархични нива, с отговорности и функции в различните критериални области на самооценката.

2.5.ОРГАНИЗИРАНИ ОБУЧЕНИЯ НА РЪКОВОДСТВОТО И ЧЛЕНОВЕТЕ НА ГРУПАТА ЗА САМООЦЕНКА

Извън предвидените в проекта обучения за членове на групата за самооценка, част от служителите са обучавани в курсове на ИПА по CAF 2013, включително и като обучители на обучители в EIPA. Четири от седемте членове на групата за самооценка са с магистърски степени по публична администрация, допълнително към магистърските им степени по основните им специалности. Трима от тях са защитили дипломни работи по теми, свързани с прилагането на инструмента, включително и с опита от прилагането му в Областна администрация Пазарджик. Председателят на групата за самооценка е лектор на ИПА и НБУ, обучил над 350 държавни служители и консултанти по прилагане на инструмента за организационно съвършенство CAF 2013 през последните години.

2.6.ПРОЦЕС НА ИЗВЪРШВАНЕ НА САМООЦЕНКАТА – ИНДИВИДУАЛНА ФАЗА. ПРИЛОЖЕНИ МЕРКИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА КОНСЕНСУС. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКА.

В изпълнение на възложената задача групата за самооценка, след проведено обучение по основи на системите за управление на качеството и специално по CAF 2013, извършва оценката в три етапа:

1. Индивидуално оценяване по 9 критерия (28 подкритерия) по метода “класическо точкуване”.

2. Постигане на консенсус в групата за самооценка, в три заседания:

■ представяне, обсъждане и анализ на данните от индивидуалните оценки;

■ преглед на доказателствата в областта на благоприятстващите фактори и постигане на консенсус относно силните страни, областите на подобрене, мерките за подобрене и оценка по всеки един подкритерий;

■ преглед на доказателствата в областта на постигнатите резултати и постигане на консенсус относно силните страни, областите на подобрене, мерките за подобрене и оценка по всеки един подкритерий.

3. Изготвяне на проект на доклад за проведената оценка и обсъждането му.

2.7.ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДОКЛАДА ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНКАТА НА РЪКОВОДСТВОТО

Докладът за самооценката е представен на Областния управител в указания със заповедта му срок. Областният управител утвърждава доклада без забележки. Докладът е представен на служителите, заедно с Плана за подобрение. Докладът е публикуван и достъпен, заедно с приложенията към него, във вътрешната мрежа по разпореждане на Областния управител.

2.8.НАЧИН НА ПРИОРИТИЗИРАНЕ И СЪСТАВЯНЕ НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. БРОЙ „БЪРЗИ ПОБЕДИ“ И ДЕЙСТВИЯ, ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПЛАНИРАНИТЕ НАЙ-ДЪЛГОСРОЧНИ КЛЮЧОВИ ДЕЙСТВИЯ.

Начинът на приоритизиране и съставяне на Плана за подобрение е в пълно съответствие с насоките за прилагане на инструмента, съдържащи се в ръководството по прилагането му, както и с методологията, разработена и предоставена от експертите на Ресурсния център по САФ в Маастрихт. Екипът, определен със заповед на Областния управител, преминал обучение по приоритизиране по проекта на ИПА, съставя и предлага Плана за подобрение в указания в заповедта срок. Областният управител приема и утвърждава без възражение и корекции предложения план.

Планът за подобрение следва установилата се практика на ограничен брой мерки за подобрение, позволяващи добър фокус на организацията върху подобрието, при баланс на мерките с бърз ефект на подобрение – бързите победи – спрямо останалите до общия им брой. Планът за подобрение съдържа 12 мерки за подобрение. От тях 4 са с бърз ефект на подобрение. Най-дългият предвиден срок на изпълнение е до 1 юли 2018 година – 10 месеца след датата на привеждане на Плана в изпълнение – 1 септември 2017.

2.9.ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА МЕРКИ, ПО КОИТО ВЕЧЕ СЕ РАБОТИ КЪМ МОМЕНТА

За подобряване на организационното изпълнение се разчита на холистичната природа на инструмента, който се прилага, както и на мрежата от причинно-следствени връзки и отношения.

В съответствие с препоръките от Доклада за самооценката, задача с най-висок приоритет е прегледът и актуализацията на мисията, визията и ценностите на организацията, трансформирането им в цели чрез стратегия и оперативни планове – чрез пълен цикъл на стратегическо планиране, при гарантирана връзка на стратегическото изпълнение с оперативното управление на организацията.

Втората голяма тема на подобрение е повишаването на качеството на обслужване на гражданите и потребителите на услуги от Област Пазарджик и извън нея.

Трета по ред, но с първостепенна важност, е стратегическата тема и задача за повишаване на мотивацията, ангажираността, участието и удовлетвореността на персонала хората в организацията. Според доктрината на TQM и САФ, „хората са организацията“. Организационното развитие и подобряването на организационното изпълнение е невъзможно без професионално и лично развитие на хората в организацията и подобряване качеството им на живот и труд.

Решаването на задачите за подобряване на цялостното организационно изпълнение на Областна администрация Пазарджик преминава през изграждането на система за планиране и управление на стратегическото и оперативното изпълнение при пълен организационен обхват. Добра практика, приложима съобразно опита, квалификацията и капацитета на Областна администрация Пазарджик, е интегрираната система за цялостно управление на качеството и стратегическото изпълнение САФ 2013 – BSC. В контекста на стратегическите теми на Балансирана система от показатели за ефективност, чрез комплекси интегрирани

инициативи, може да се постигне стратегическо изпълнение, което съществено да подобри ключовия процес на обслужване на гражданите/потребителите на услуги, с ангажирането и участието им в него чрез социално отговорни партньорства и критичния за успеха му спомагателен процес на управление на човешките ресурси.

При всяко положение, общото подобрене на организационното изпълнение на Областна администрация Пазарджик следва да премине през пълен цикъл на стратегическо и оперативно планиране и оценка на риска. Това е мярка с неотложен характер, обусловен от особеното място на стратегическото планиране в организацията като критичен благоприятстващ фактор в ориентираната към резултат мрежа от връзки и отношения на причина и следствие.

2.10. ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА, СРЕЩНАТИ В ПРОЦЕСА НА ВНЕДРЯВАНЕ И НАЧИН НА СПРАВЯНЕ С ТЯХ

Основното предизвикателство е устойчивостта при прилагане на несъмнено ефективните инструменти, модели и системи за управление. Фактът, че между двете прилагания на инструмента CAF лежи едно десетилетие, е показателен и сам по себе си.

2.11. НАЙ-ВАЖНИТЕ ПОДОБРЕНИЯ, ДО КОИТО (ЩЕ) ДОВЕДЕ ВЪВЕЖДАНЕТО НА CAF?

- Възстановяване на стратегическия синхрон на нематериалните активи на организацията с нейната стратегия.
- Подобро качество на административното обслужване на местните общности.
- Подобро качество на труд и живот за хората в организацията.

2.12. НАУЧЕНИТЕ УРОЦИ, КОИТО БИХА БИЛИ ВАЖНИ И ЗА ДРУГИ АДМИНИСТРАЦИИ

„Хората са организацията“ – ръководство по прилагане на CAF

„Стратегията без тактика е най-дългият път към победата. Тактиката без стратегия е само врява преди отстъплението“ – Сундзъ.

Холистичен подход – прецизната оценка, разкриваща причинно-следствените връзки в областта на подобрене, позволява, действайки с ограничен ресурс локално и за кратко време, да се постигне глобален ефект на подобрене. Всичко е свързано с всичко.

2.13. КАКВО БИХТЕ ПРОМЕНИЛИ (НАПРАВИЛИ ПО РАЗЛИЧЕН НАЧИН) ПРИ СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА?

По принцип, това, което винаги може да бъде по-добре, е комуникацията. Комуникацията осигурява обратна връзка, а тя е съществена както за управлението, така и за самоорганизацията в системата.

2.14. ПЕРИОД НА СЛЕДВАЩА САМООЦЕНКА

Добра практика е самооценката да е в синхрон с графика на стратегическото и оперативно планиране в организацията - задачата за финализиране на Европа 2020 и подготовка за това, което идва зад хоризонта след 2020 г.

3. ОБЩИНА БЛАГОЕВГРАД



3.1. СТАТУТ, ЧИСЛЕНОСТ, МИСИЯ И ВИЗИЯ НА ОБЩИНА БЛАГОЕВГРАД:

Общината е основната административно-териториална единица, в която се осъществява местното самоуправление.

Общинска администрация Благоевград е с численост 190 служители, от които 157 щатни и 33 в дофинансирани дейности.

Визията за развитие на Община Благоевград е дефинирана в Общинския план за развитие 2014 – 2020 г.:

Община Благоевград – просперираща община, популярен и привлекателен туристически, културен и образователен център; община със съхранено историческо наследство, хармонична околна среда и добър жизнен стандарт за нейните жители.

3.2. РЕШЕНИЕ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА САФ:

Решението за прилагане на САФ е взето след съгласуване с Кмета на Община Благоевград и издаване на Заповед № 561/16.05.2017 г. за определяне състав на Група за самооценка по САФ 2013.

3.3. МЕРКИ ЗА ПУБЛИЧНОСТ НА ВЗЕТОТО РЕШЕНИЕ ЗА НАМЕРЕНИЕТО ЗА ПРИЛАГАНЕ НА САФ И ДЕЙНОСТИТЕ ПО КОМУНИКАЦИЯ В РАЗЛИЧНИТЕ СЪПКИ ОТ ПРОЦЕСА:

Осигурена е публичност чрез публикуване на съобщение на интернет страницата на общината. По този начин са информирани ръководството и служителите на общината, отделни общини, общински дружества, държавни институции, гражданите/потребители, представители на бизнеса, медиите и НПО.

Съобщение е публикувано и в интранет, вътрешната мрежа на администрацията, предназначено за Ръководството и служителите на общината.

3.4. СЪСТАВ НА ГРУПАТА / ГРУПИТЕ ЗА САМООЦЕНКА И НАЧИНЪТ, ПО КОЙТО СА ПОДБРАНИ УЧАСТНИЦИТЕ:

Сформирана е Група за самооценка, включваща 11 служители на ръководна и експертна длъжност от

различни дирекции. Групата се ръководи от началника на отдел „Устойчиво развитие и европейски проекти“. В групата са включени още:

- главен архитект на Община Благоевград;
- директор на дирекция „Финансова политика“;
- началник на отдел „Правно – нормативно обслужване и човешки ресурси“;
- началник на отдел „Образование“;
- главен експерт „Здравеопазване“;
- главен експерт „Проекти и програми в социалната сфера“;
- главен експерт „Човешки ресурси“;
- младши експерт „Европейски проекти и програми“;
- младши експерт „Връзки с обществеността“;
- главен експерт „Информационно и техническо обслужване“.

3.5.ОРГАНИЗИРАНИ ОБУЧЕНИЯ НА РЪКОВОДСТВОТО И ЧЛЕНОВЕТЕ НА ГРУПАТА ЗА САМООЦЕНКА:

Организиран са и са проведени две обучения. Първото е свързано с общо запознаване с модела CAF и е проведено в периода 10-12 май 2017 г, а второто е обучение на място за „Внедряване на модела CAF в администрациите“, проведено на 28-29 юни 2017 г.

3.6.ПРОЦЕС НА ИЗВЪРШВАНЕ НА САМООЦЕНКАТА – ИНДИВИДУАЛНА ФАЗА. ПРИЛОЖЕНИ МЕРКИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА КОНСЕНСУС. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКА

В изпълнение на възложената задача групата, подпомогната от екипа консултиращи експерти по проекта, след проведено обучение по основи на системите за управление на качеството и специално по CAF 2013, извършва оценката в четири етапа:

- 1.** Създаване на портфолио на доказателствата;
- 2.** Индивидуално оценяване по 9 критерия (28 подкритерия) на организацията;
- 3.** Постигане на консенсус в групата за самооценка относно оценката на организацията чрез дискусия в осем заседания, по време на които се извърши:
 - Представяне и анализ на данните от индивидуалните оценки с обсъждането им;
 - Представяне и анализ на данните от проведеното анкетно проучване на служителите в общинска администрация Благоевград;
 - Преглед на доказателствата в областта на благоприятстващите фактори;
 - Преглед на доказателствата в областта на постигнатите резултати;
 - Формулиране на хипотеза причини-ефекти с последващо определяне на структура и съдържание на областите на подобрение.

4. Изготвяне на проект на доклад за проведената оценка и обсъждането му.

3.7.ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДОКЛАДА ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНКАТА НА РЪКОВОДСТВОТО:

С представяне на доклада е завършило реализирането на един нов модел и инструмент за постигане на организационно съвършенство – самооценката по CAF 2013. В определени случаи, заради отсъствието на индикатори за оценка на постигнатите резултати, внедрени до момента в организацията, самооценката по същество е била „оценка от нулево ниво“. Въпреки това, екипът на групата за самооценка счита, че резултатът от самооценката е положителен, защото тя е повод и предлага подходящ формат за преглед и откровена колегиална дискусия по най-важните за организацията и служителите и проблеми. Групата за самооценка счита, че вложените усилия и енергия при самооценката няма да бъдат напразни и ще носят ползи за Общинска администрация Благоевград чрез усъвършенстването на методите, средствата и системите за нейното ефективно управление. Резултатите от самооценката са поредно доказателство за високото ниво на ориентираната към организационно съвършенство организационна култура в Общинска администрация Благоевград.

Главната цел на проведената самооценка е да определи посоката към усъвършенстване на административната дейност в Общинска администрация Благоевград.

3.8.НАЧИН НА ПРИОРИТИЗИРАНЕ И СЪСТАВЯНЕ НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. БРОЙ „БЪРЗИ ПОБЕДИ“ И ДЕЙСТВИЯ, ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПЛАНИРАНИТЕ НАЙ-ДЪЛГОСРОЧНИ КЛЮЧОВИ ДЕЙСТВИЯ.

Начинът на приоритизиране и съставяне на план за подобрене е извършен от групата по самооценка. Решенията се вземат с консенсус. Определени са 5 броя „бързи победи“ и 17 броя ключови действия.

Продължителността на планираните най-дългосрочни ключови действия е до месец декември 2020 г.

3.9.ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА МЕРКИ, ПО КОИТО ВЕЧЕ СЕ РАБОТИ КЪМ МОМЕНТА:

CAF се прилага успешно в Община Благоевград.

Работи се по следните мерки от плана:

- Проучване и анализ на настоящите и бъдещи потребности на потребителите на административни услуги – Изпълнено;
- Да се въведе система от индикатори (количествени и качествени) за измерване на преките резултати и ефектите от основните административни услуги на общинска администрация;
- Да се проведе обучение на място за по-ефективно управление на взаимоотношенията с гражданите и потребителите на услуги, на база проведен анализ;
- Извършване на анализ. Определяне на нуждите и възможностите за взаимодействие с приоритетните партньори по секторни политики;
- Отваряне на базите с данни (регистри) на общината за заинтересованите страни (Изпълнено).

3.10.ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА, СРЕЩНАТИ В ПРОЦЕСА НА ВНЕДРЯВАНЕ И НАЧИН НА СПРАВЯНЕ С ТЯХ:

Най-голямото предизвикателство в процеса на внедряване на CAF е свързано с това, че при определяне силните и слаби страни, всеки един от членовете отбелязва предимно силните страни и по-малко слабите. По този начин не беше правилно приложен смисълът на матрицата за оценка и състоянието беше представено в по-позитивна светлина, отколкото е в действителност. Групата се е справила благодарение на указанията и насоките на консултанта от ИПА.

3.11.НАЙ-ВАЖНИТЕ ПОДОБРЕНИЯ, ДО КОИТО (ЩЕ) ДОВЕДЕ ВЪВЕЖДАНЕТО НА CAF:

Ще се запази устойчива и силна тенденцията към модернизация и усъвършенстване на процеса по предоставяне на административни услуги на гражданите и бизнеса.

3.12.НАУЧЕНИ УРОЦИ, КОИТО БИХА БИЛИ ВАЖНИ И ЗА ДРУГИ АДМИНИСТРАЦИИ

Първо: общината трябва да продължи да работи активно за създаване на партньорства в местната общност и извън нея.

Второ: да управлява информацията и знанията относно себе си и динамичната среда, в която действа.

Трето: да управлява човешките си ресурси в стратегически синхрон със стратегията и плановете си.

3.13.КАКВО БИ МОГЛО ДА СЕ ПРОМЕНИ (НАПРАВИЛО РАЗЛИЧЕН НАЧИН) ПРИ СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА?

Да бъдат включени други служители от Общинска администрация в групата по самооценка с цел обективно извършване на самооценката.

3.14.ПЕРИОД НА СЛЕДВАЩА САМООЦЕНКА:

В периода 2020 г.- 2021 г.

4. ОБЩИНА ВЕЛИКО ТЪРНОВО



4.1. СТАТУТ, ЧИСЛЕНОСТ, МИСИЯ И ВИЗИЯ НА ОБЩИНА ВЕЛИКО ТЪРНОВО:

Общината е основната административно-териториална единица, в която се осъществява местното самоуправление.

Целите и приоритетите на Община Велико Търново са свързани с устойчивото развитие на областта за периода между 2014 и 2020 г., с националните цели и приоритети, заложили в Националната програма за развитие „България 2020“, Националната програма за реформи на Република България, със секторните стратегии, с целите на Кохезионната политика на Европейския съюз, както и със стратегическите документи на Европейския съюз – Стратегия Европа 2020, Териториалния дневен ред на ЕС 2020, Общата стратегическа рамка до 2020 г.

Мисията на общинската администрация отразява отговорностите и капацитета на местната власт и партньорите относно ефективно планиране, координация, наблюдение и оценка на развитието на общината и отговаря на общите критерии за специфичност, измеримост, постижимост, реалистичност съобразно ресурси и времеви граници.

Визията на администрацията е съобразена с трудната икономическа и социална ситуация в страната, състоянието в публичните финанси и реалистични оценки на възможностите за постигане на растеж и икономическо развитие.

Визията на организацията е свързана с продължаване на динамичната тенденция за развитие на община Велико Търново като привлекателно място за живот, образование и предприемачество, като модел за добро и ефективно управление, основано на споделени обществени ценности, доверие и новаторство.

4.2. РЕШЕНИЕ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА CAF:

Въвеждането на Общата рамка за оценка CAF е заложило като важен приоритет в Стратегията за развитие на държавната администрация 2014 – 2020 г. Община Велико Търново има и дългогодишен опит в прилагането на инструменти за управление на качеството, но и интерес за участие в проекти, свързани с организационното развитие.

Моделът CAF е безплатен и лесно приложим инструмент, който подпомага организациите от публичния сектор в използването на техники за управление на качеството с цел подобряване на тяхната дейност.

В отговор на писмо от ИПА за проучване желанието и възможностите на администрациите за включване в проект по ОП „Добро управление“ за внедряване на САФ, от страна на община Велико Търново е заявен интерес и желание за въвеждане на модела САФ, вземайки предвид всички ползи и цели от прилагането му, които могат да бъдат приложими в общината, като подобряване ефективността и ефикасността в работата на институцията, на административните услуги, използвани от гражданите и бизнеса, надграждане квалификацията и административната култура на служителите, на цялостната дейност на организацията и нейните резултати. Едно от основните предимства на модела САФ е извършването на самооценка на администрацията от служителите ѝ, което беше и една от водещите причини, които ни подтикнаха да се интересуваме от въвеждане на модела в нашата организация.

След включване в проекта е подписано Споразумение между ИПА и Община Велико Търново за въвеждане в администрацията на модела САФ, във връзка с изпълнение на проект „Въвеждане на общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“.

Внедряването стартира през м. април 2017 г. с подкрепата на Ресурсния център по САФ на ИПА и на консултанта, определен от ИПА, който е и ръководител на Националния ресурсния център.

4.3. МЕРКИ ЗА ПУБЛИЧНОСТ НА ВЗЕТОТО РЕШЕНИЕ ЗА НАМЕРЕНИЕТО ЗА ПРИЛАГАНЕ НА САФ И ДЕЙНОСТИТЕ ПО КОМУНИКАЦИЯ В РАЗЛИЧНИТЕ СЪПКИ ОТ ПРОЦЕСА:

Разработен е комуникационен план, чиито очаквани резултати са насочени към удовлетворение на служителите, на гражданите и потребителите на услуги, към партньорите, към ефективност и ефикасност, към по-добър имидж. Идентифицирани са заинтересованите страни в процеса на комуникация и това са: гражданите; служителите, партньорите, ръководството, общността. Комуникационният план се реализира целенасочено в съответствие с целите на проекта, ясно и последователно по време на отделните съпки в процеса.

На всеки етап от внедряване на модела е осигурена прозрачност и осъществена комуникация както вътре в администрацията, така и със заинтересовани страни, реализирани под формата на периодични срещи на Секретаря на общината с директорите на дирекции, с групата по самооценка, пресъобщения, използване на вътрешната мрежа като комуникационен канал, обучение на ръководния състав от Консултанта по проекта.

4.4. СЪСТАВ НА ГРУПАТА / ГРУПИТЕ ЗА САМООЦЕНКА И НАЧИНЪТ, ПО КОЙТО СА ПОДБРАНИ УЧАСТНИЦИТЕ:

Сформирана е Група за самооценка, включваща 7 служители на ръководна и експертна длъжност от различни дирекции. Групата се ръководи от директора на дирекция „Административно обслужване“. В групата са включени още:

- Секретар: Началник отдел „Околна среда“
- Началник отдел „Информационно – техническо осигуряване“
- Главен юрисконсулт в дирекция „Местни данъци и такси“
- Старши юрисконсулт отдел „Управление на собствеността“
- Главен експерт отдел „Информационно техническо осигуряване“
- Старши експерт в Център за услуги и информация на гражданите

Съставът на групата за самооценка е избран така че да включва, както служители на ръководни длъжности, така и експерти от различни административни структури, които познават добре администрацията, дейността ѝ, процесите в нея и са мотивирани да работят активно за прилагане на модела CAF; хората да имат различен административен и професионален опит като продължителност и като разнопосочност; членовете на екипа да бъдат от различни възрастови групи; да имат изграден капацитет в професионалната си област;

Задачите, възложени на групата за самооценка, обективирани със заповед на Кмета на Община Велико Търново, включват:

1. Преминаване на обучение и консултации за прилагане на инструмента за организационно съвършенство CAF 2013 за подобряване на административната дейност на общинска администрация.
2. Групата да извърши оценка на дейността на общинска администрация Велико Търново с прилагане на инструмента за организационно съвършенство CAF 2013.
3. Да изготви Доклад за самооценката, който да се представи на Кмета на общината за утвърждаване.
4. Да комуникира хода и резултатите от самооценката /след утвърждаване на Доклада за самооценка/ със заинтересованите страни и партньорите на Община Велико Търново, съгласно утвърден План за комуникация.
5. Да предложи основани на резултатите от самооценката и отразени в Доклада за самооценка мерки, за подобрене на административната дейност на Общинска администрация Велико Търново, с оглед последващо изработване и изпълнение на План –за подобрене на дейността на общинска администрация Велико Търново.

4.5.ОРГАНИЗИРАНИ ОБУЧЕНИЯ НА РЪКОВОДСТВОТО И ЧЛЕНОВЕТЕ НА ГРУПАТА ЗА САМООЦЕНКА:

Участие в общо обучение на тема „Управление на качеството и внедряване на CAF“, по проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“, проведено през месец февруари 2017 г. Обучението е предназначено за служители, предвидени за членове на екипа за въвеждане на модела в администрацията.

Специализирано модулно обучение – Първи модул „Внедряване на модела CAF в администрациите“, проведено през месец април 2017 г. В него вземат участие определени със заповед на Кмета служители, като членове на екипа по самооценка, а така също и ръководители на високо и средно ниво, които са запознати с модела CAF 2013.

Специализирано модулно обучение – Втори модул „Внедряване на модела CAF в администрациите“, проведено през месец юли 2017 г. В него взема участие групата за самооценка.

4.6.ПРОЦЕС НА ИЗВЪРШВАНЕ НА САМООЦЕНКАТА – ИНДИВИДУАЛНА ФАЗА. ПРИЛОЖЕНИ МЕРКИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА КОНСЕНСУС. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКА.

Внедряването на модела CAF преминава през няколко етапа:

1. Планиране на процеса. Съставяне на екип по самооценка и определяне на ръководител.
2. Обучение на екипа по самооценка.

3. Извършване на самооценка на администрацията.

4. Изготвяне на Доклад за самооценка, съдържащ силните страни и областите за подобрене на организацията.

5. Определяне на мерки за подобрене. Приоритизиране на мерките. Изготвяне на План за подобрене и устойчиво прилагане на CAF. Публичност на Плана.

6. Изпълнение на Плана за подобрене и отчитане на резултатите.

Всеки член на екипа преминава през индивидуална фаза на самооценка, детайлно разглеждайки и оценявайки силните страни и областите за подобрене в администрацията, на базата на своите познания и опит.

Определени са точки по всеки подкритерий на CAF от всеки член на групата, като на базата на това бяха формулирани определени действия по отношение на областите за подобрене.

Постигнат е консенсус в групата за всеки подкритерий относно силните страни и областите за подобрене, като дискусията беше основавана на всички установени доказателства и пречупена през PDCA цикъла.

Формулирани са общи предложения за действия за подобрене.

Ръководителят на групата за самооценка анализира индивидуалните оценки на всеки от членовете на екипа, идентифицира конфликтните зони, запозна се с посочените от всеки факти и доказателства, модерираше дискусията като първоначално насочи групата към областите, където е формиран относителен консенсус, след което поетапно се работеше за постигане на консенсус в най-противоположните по преценка на членове на екипа зони.

Групата за самооценка изготвя график на срещите, като възприе те да се проведат интензивно /в пет последователни дни по три часа и два пълни работни дни/, с оглед необходимостта от обсъждане на големия обем от мерки за подобрене, предвидени в доклада за самооценка. По време на работните срещи членовете на групата представяха индивидуалните си мнения и виждания относно стратегическата важност на отделните мерки, подкрепяйки ги с факти и доказателства. Всички мерки, намерили място в плана, бяха подбрани след разискването им и постигането на консенсус в групата. Първо бяха определени „бързите победи“, след което бяха формирани и стратегическите мерки, които намериха своето място в плана за подобрене. Формулирани бяха 13 „бързи победи“ и 5 стратегически мерки, оформени и обвързани в съответни етапи и срокове в Плана за действие на Община Велико Търново.

Процесът на самооценка е продължил в малко повече от 3 месеца.

4.7.РЕДСТАВЯНЕ НА ДОКЛАДА ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНКАТА НА РЪКОВОДСТВОТО:

Докладът за резултатите от самооценката е представен на ръководството, като са отбелязани накратко основните етапи, през които екипът преминава в процеса на самооценката и беше подробно представен Плана за действие на Общината за реализиране на мерките за подобрене.

Докладът е приет и утвърден от Ръководството като документ, обективизиращ извършената самооценка и като база за действията на подобрене, обективизирани в План за подобрене като основен резултат от проведената самооценка.

В рамките на процеса по самооценка е изготвен План за действие на Община Велико Търново за реализиране на мерките за подобрене, приоритизирани от Доклада за самооценка по CAF, за периода 2017 - 2019 г., като са представени 5 стратегически мерки и 13 „бързи победи“, свързани със следните теми: ефективна вътрешна и външна комуникация; усъвършенстване на процесите; индикатори и системи за измерване, удовлетвореност и мотивация на служителите; партньорства и сътрудничество.

4.8.НАЧИН НА ПРИОРИТИЗИРАНЕ И СЪСТАВЯНЕ НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. БРОЙ „БЪРЗИ ПОБЕДИ“ И ДЕЙСТВИЯ, ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПЛАНИРАНИТЕ НАЙ-ДЪЛГОСРОЧНИ КЛЮЧОВИ ДЕЙСТВИЯ.

Планът и отделните мерки в него са разпределени в 4 основни стратегически теми: вътрешна и външна комуникация; усъвършенстване на процесите; удовлетвореност на служителите; партньорства и сътрудничество.

В Плана, действията и мерките за подобрене са планирани в рамките на период от 2 години /най-дългосрочните/.

4.9.ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА МЕРКИ, ПО КОИТО ВЕЧЕ СЕ РАБОТИ КЪМ МОМЕНТА

Направени са първи стъпки по първоначален анализ и разработка на две нови електронни услуги, покриващи пълния диапазон от административни услуги на дирекция „Местни данъци и такси“ по електронен път, и описване на всички свързани дейности по реинженеринг на работните процеси.

Направени са първоначални анализи по идентифициране на състоянието на оптичната връзка между сградите на Община Велико Търново и дирекция „Местни данъци и такси“.

Реализирани са проучвания, свързани с фирми, извършващи дигитализация на документи и архиви по отношение дигитализация на регистрите по ГРАО.

Периодично се отчита напредъкът по внедряването на CAF и изпълнението на Плана за подобрене, като отчетите се съгласуват със Секретаря на общината. След приключване на проекта изпълнението на Плана за подобрене ще бъде отчетено пред Ресурсния център по CAF към ИПА.

4.10.ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА, СРЕЩНАТИ В ПРОЦЕСА НА ВНЕДРЯВАНЕ И НАЧИН НА СПРАВЯНЕ С ТЯХ

■ Да избегнем и преодолеем предприемане на действия, които не са насочени към пряк резултат.

■ Да формулираме конкретни, измерими, постижими в определен период и обезпечени с нужните ресурси мерки за подобрене, а не абстрактни и по принцип такива.

■ Да вдъхновим и убедим хората, че мнението и участието им е ценно и ще бъде взето под внимание /например: проведохме анкета за мотивацията и удовлетвореността на служителите. Срещнали са „бариера“ от тяхна страна, че искат да отговорят на въпросите и са доволни, че някой ги „пита“, но нямат шанс да отговорят искрено ако анкетата не е гарантирано анонимна. Прибегнато е до разработване на анкетата с помощта на GoogleForms, което осигури пълна анонимност на отговорите и автоматичното им обработване и обобщаване, както и изобразяването им в графичен вид, което пък е спестило време и даде сигурност в получените резултати. Анкетата е постигнала и ефекта на запознаване на всички служители с факта на внедряване на CAF в администрацията. /

■ Ефективна, реално работеща вътрешна и външна комуникация.

4.11.НАЙ-ВАЖНИТЕ ПОДОБРЕНИЯ, ДО КОИТО (ЩЕ) ДОВЕДЕ ВЪВЕЖДАНЕТО НА CAF:

Реализацията на мерките за подобрене се очаква да доведе до повишаване удовлетвореността на гражданите и потребителите на услуги; до по-добро комуникиране на социалната отговорност на институцията към външната среда; до насърчаване на още по-открит диалог в организацията ни; до по-

ефективна вътрешна и външна комуникация; до усъвършенстване на процесите, създаване на индикатори и системи за измерване; до по-голяма удовлетвореност и мотивация на служителите; до по-ефективна комуникация и сътрудничество, партньорства със заинтересованите страни; до цялостно подобрене в дейността и работните процеси в организацията; до увеличаване приспособимостта и адаптацията на администрацията към променящата се среда.

4.12. НАУЧЕНИ УРОЦИ, КОИТО БИХА БИЛИ ВАЖНИ И ЗА ДРУГИ АДМИНИСТРАЦИИ:

Моделът е полезен за администрации, желаещи да идентифицират слаби страни и области за подобрене в организациите си.

Прилагането на CAF позволява натрупване, синтезиране, достъпност на по-голяма база данни и информация.

Моделът провокира и насърчава вътрешната и външна комуникация, повече взаимна полза и диалог със заинтересованите на организацията страни, по-активно и цялостно привличане на служителите и включването им в процеса, с цел усъвършенстване на организацията и повишаване на тяхната удовлетвореност и мотивация.

Научените уроци могат да бъдат свързани и с добрата информираност на групата за самооценка; с представители, които са критични, дейни и конструктивни; с организационното подобрене посредством модела CAF, касаещо всички различни стъпки, роли, задачи и умения.

Още след проведените обучения за въвеждане на модела CAF в групата за самооценка се е наложило виждането и убеждението, че усъвършенстването на организацията ще бъде по-ефикасно отвътре, от самите служители на същата, тъй като те най-добре познават средата и системата, в която работят, за разлика от процеса и метода на работа на системата за управление на качеството ISO, където организациите се подобряват и усъвършенстват с помощта на външни консултанти.

4.13. КАКВО БИ МОГЛО ДА СЕ ПРОМЕНИ (НАПРАВИ ПО РАЗЛИЧЕН НАЧИН) ПРИ СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА?

Включване на още по-широк кръг от технически/методологични експерти от администрацията, със социални, лични способности и умения за работа в екип.

4.14. ПЕРИОД НА СЛЕДВАЩА САМООЦЕНКА:

Конкретни етапи и стъпки по инициализиране на следващата самооценка са планирани за 2019 година, след завършване на първия етап на самооценка, касаещ двугодишен период, заложен за реализиране на задачите по Плана за действие на Община Велико Търново.

5. СТОЛИЧНА РЕГИОНАЛНА ЗДРАВНА ИНСПЕКЦИЯ



5.1. СТАТУТ, ЧИСЛЕНОСТ, МИСИЯ И ВИЗИЯ НА СТОЛИЧНА РЗИ:

Столична регионална здравна инспекция (СРЗИ) е юридическо лице на бюджетна издръжка - второстепенен разпоредител с бюджет към министъра на здравеопазването. Тя осъществява държавната здравна политика на територията на област София – град.

Мисията на СРЗИ е упражняване на държавен здравен контрол на територията на София град.

Визията е насочена към подобряване на качеството на работа и на предоставяните услуги.

Численост – 304 щатни бройки.

5.2. РЕШЕНИЕ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА САФ:

През месец март 2016 г. Министерството на здравеопазването, уверено в професионализма на ръководството и служителите на Инспекцията, предлага СРЗИ за структура, в която пилотно да се внедри Европейския модел за качество в публичната администрация.

Приемайки тази отговорна задача и с цел постигане на непрекъснато подобрене и висок обществен резултат от административната дейност на СРЗИ, в съответствие с принципите за цялостно управление на качеството (TQM) в публичния сектор и най-добрите европейски практики, директорът на Инспекцията сключва споразумение с Института по публична администрация за участие в проекта на ИПА по САФ.

Служители, които впоследствие са включени в екипа за самооценка, посещават 7-та Европейска среща на САФ потребителите в Братислава, Словакия. Представените примери на международния форум вдъхновяват екипа за пилотното въвеждане на модела (CAF) в Инспекцията. Някои от служителите на СРЗИ преминават и общото обучение на ИПА за САФ. Тези стъпки предоставят повече информация за модела САФ, което подпомага разбирането на значението и ползите на модела за публичните организации и по този начин подкрепиха взетото решение за пилотното въвеждане на модела в Инспекцията.

Директорът на СРЗИ издава заповед, с която разпорежда да бъде въведен цялостно и при пълен обхват на организацията инструмента за организационно съвършенство CAF. Въз основа на заповедта бе определена Групата за извършване на самооценка на СРЗИ.

5.3.МЕРКИ ЗА ПУБЛИЧНОСТ НА ВЗЕТОТО РЕШЕНИЕ ЗА НАМЕРЕНИЕТО ЗА ПРИЛАГАНЕ НА САФ И ДЕЙНОСТИТЕ ПО КОМУНИКАЦИЯ В РАЗЛИЧНИТЕ СЪТЪПКИ ОТ ПРОЦЕСА:

Ръководството уведомява представители на министерство на здравеопазването, както и на Директорския съвет на СРЗИ за процеса на въвеждане на модела в Инспекцията.

За по-широко разпространение на информацията за модела и неговото въвеждане в Инспекцията всички ръководни кадри са поканени и присъстват в първата част на първи модул от специализираното обучение, организирано от ИПА. По-конкретно, при общото представяне на модела и ползите от него от страна на СРЗИ присъстват общо около 40 души, сред които заместник-директора на СРЗИ, главният секретар, директори на дирекции, началници на отдели и експерти - представители от всичките 6 дирекции на Инспекцията, които обхващат общо 21 отдела. По този начин информацията е представена широк кръг служители, което позволи да се осигури широка подкрепа на процеса на въвеждане на модела и на работата на членовете на групата по самооценка.

В СРЗИ е създадена специална папка с материали и документи за модел САФ, която е на разположение на служителите на Инспекцията във вътрешната обща мрежа.

Служителите са запознати с ключовите моменти от процеса на въвеждане на модела – изготвянето на самооценката на Инспекцията и предадения на ръководството Доклад, както и на приетия План за подобрения.

Кратък анонс за пилотното въвеждане на модела в СРЗИ е създаден и публикуван на страницата на Инспекцията.

Основа за предприетите мерки по разпространение на информацията е изготвеният комуникационен план, който съдържа конкретни мерки за комуникация, свързани с процеса на въвеждане на модела в СРЗИ

5.4.СЪСТАВ НА ГРУПАТА / ГРУПИТЕ ЗА САМООЦЕНКА И НАЧИНЪТ, ПО КОЙТО СА ПОДБРАНИ УЧАСТНИЦИТЕ:

Групата е съставена от представители на всички звена на инспекцията – 8 бр. членовете на групата за самооценка е осем. Длъжността на ръководителя на групата е Директор на дирекция “Административно-правно, финансово и стопанско обслужване”. Членовете ѝ са единодушно избрани от ръководството на СРЗИ на проведено заседание на Директорския съвет. В групата са включени служители, които добре познават администрацията, отговорни, инициативни, с изявени лични качества и мотивирани да участват в проекта.

5.5.ОРГАНИЗИРАНИ ОБУЧЕНИЯ НА РЪКОВОДСТВОТО И ЧЛЕНОВЕТЕ НА ГРУПАТА ЗА САМООЦЕНКА:

Представители на СРЗИ участват в следните събития и обучения, свързани с модел САФ:

- представители на СРЗИ участват в 7-мата Европейска среща на САФ потребителите;
- представители на СРЗИ участват в общото обучение от ИПА по САФ;
- участие в два модула от специализираното обучение на ИПА, първият с акцент върху процеса на самооценка от съставената работна група и изготвянето на Доклада за самооценка и вторият с акцент върху приоритизацията на мерките за подобрене и изготвянето на Плана за подобрения.

Определеният от ИПА консултант на СРЗИ, освен проведените обучения, подкрепя през цялото време както ръководството, така и групата по самооценка чрез допълнителни срещи и консултации с тях – както с ръководството на инспекцията /директор, зам.-директор, главен секретар/, така и с ръководителя и членовете на Групата по самооценка.

5.6.ПРОЦЕС НА ИЗВЪРШВАНЕ НА САМООЦЕНКАТА – ИНДИВИДУАЛНА ФАЗА. ПРИЛОЖЕНИ МЕРКИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА КОНСЕНСУС. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКА.

Екипът по самооценката стартира своята работа със събирането на доказателства/документация, които да служат за база на анализа и ориентир при оценката на дейността и резултатите на СРЗИ по всички 9 критерия и 28 подкритерия на модела. На тази основа, екипът подготвя списък с ключовите документи, които да използва в своята работа. Избрана е класическата форма на точкуване, която е препоръчителна за използване при първа самооценка от администрациите. Екипът взема решение всеки от членовете да извърши своята индивидуална оценка на няколко определени критерия, след което да се провежда обща консенсусна среща по тях. Така поетапно е извършен анализа и самооценката на отделните критерии/подкритерии. Проведени са общо пет консенсусни срещи. Консенсус се постига на базата на обсъждане на направените индивидуални предложения/констатации, като особено лесно се постига консенсус за онези критерии/подкритерии, за които има голямо сходство в индивидуалните оценки. Екипът работи много ефективно при различни оценки -на база на изясняване на доказателствата/документите/добрите практики, както и на внимателно изслушване на мненията на съответните членове на Групата. Ръководителят на групата се стреми по обективен и дипломатичен начин на подпомага постигането на консенсус. Особена помощ със съвети и консултация оказва и консултантът, който присъства на две от консенсусните срещи. Характерно за екипа на СРЗИ е, че при извършване на самооценката е направен много детайлен анализ на силните страни и на областите на подобрене на СРЗИ и са формулирани много конкретни констатации и мерки по всички критерии и подкритерии.

5.7.ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДОКЛАДА ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНКАТА НА РЪКОВОДСТВОТО:

Членовете на групата връчват доклада на ръководството и комуникират своята работа, направените изводи и дадените предложения. Официално ръководителят на групата представя на ръководството Доклада за направената самооценка на ръководството.

Направено е и кратко резюме на резултатите от самооценката, което е предоставено на всички служители в материалите с общата папка за модел CAF.

5.8.НАЧИН НА ПРИОРИТИЗИРАНЕ И СЪСТАВЯНЕ НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. БРОЙ БЪРЗИ ПОБЕДИ И ДЕЙСТВИЯ, ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПЛАНИРАНИТЕ НАЙ-ДЪЛГОСРОЧНИ КЛЮЧОВИ ДЕЙСТВИЯ.

Процесът на приоритизация стартира още със организираното от ИПА специализирано обучение по модул 2, в което консултантът детайлно обяснява методологията на приоритизация на мерките. Това, което е характерно за СРЗИ на този етап, е прякото участие на ръководството в процеса на приоритизация и изготвянето на Плана за подобрения, и по-конкретно на зам.-директора на СРЗИ и на главния секретар, които работят съвместно с ръководителя и ядрото на групата по самооценка. В този етап акцентът е поставен върху анализиране на подходящи и адекватни мерки в рамките на очертаните от анализа на Доклада по самооценка области за подобрене. Като цяло предложените в самооценката мерки са разгледани внимателно и най-съществените от тях намират своето място в изготвения План за подобрения.

В Плана са определени 16 броя бързи мерки и 10 броя мерки със стратегическа тежест. Продължителността на най-дългосрочните планирани стратегически мерки е 4 и 6 месеца, със срок на изпълнение до края на м. август 2018 г.

5.9.ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА МЕРКИ, ПО КОИТО ВЕЧЕ СЕ РАБОТИ КЪМ МОМЕНТА

Основа за работата е изготвения План за подобрения. На този етап са изведени в отделен кратък план график всички мерки, които са планирани да бъдат проведени в рамките на тази година - 2017. Определени са отговорните за тях лица. Прието е главният секретар и ръководителят на групата по самооценка да осъществяват мониторинг относно изпълнението на мерките за настоящата година.

Изпълнението на Плана за подобрения фактически стартира съвсем скоро – през м.октомври, тъй като първите бързи мерки са планирани да се проведат през м.октомври – ноември 2017 г.

5.10.ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА, СРЕЩНАТИ В ПРОЦЕСА НА ВНЕДРЯВАНЕ И НАЧИН НА СПРАВЯНЕ С ТЯХ:

В процеса на въвеждане на модел CAF в СРЗИ са срещнати някои основни предизвикателства, най-трудните от които бяха следните:

■ Членовете на Групата по самооценка трябва не само да се запознаят, но и много добре да разберат същността на критериите/подкритериите на модел CAF, за да могат да направят своята индивидуална, а впоследствие и консенсусна оценка. Това изисква специално време за внимателно изучаване на Наръчника и осмисляне на предоставената по време на обученията полезна информация. Направените по време на обученията практически упражнения са много полезни за разбирането на процеса.

■ Друг сериозен проблем е, че на практика членовете на работната група изпълняват успоредно с поставената задача своите преки професионални задачи. Това често налага допълнително, понякога извън работното време, те да работят по самооценката. Въпреки това екипът на работната група се отнася много мотивирано и отговорно към поставената задача и наистина прави задълбочен анализ на организацията ни – с много конкретика и проверени доказателства.

■ Съществено предизвикателство се оказва самата организация на работата на Групата за самооценка, намирането на подходящо време за консенсусните срещи с оглед на професионалните ангажименти на всички членове на Групата.

■ Сериозна трудност е изпълнението на процеса на въвеждане на модела в сравнително кратък период от време.

■ Основа за справянето с тези трудности е подкрепата на работата на Групата по самооценка от висшето ръководство, както и проявения от ръководителя на групата и членовете ѝ висок професионализъм и силно желание и разбиране да се направи нещо ново и полезно с цялостно отражение върху работата и управлението на цялата Инспекция. За екипа е също така мотивиращо, че служители на различни нива, представляващи различни направления на дейност на СРЗИ, имат възможност да изразят открито своите знания и мнение за Инспекцията.

5.11.НАЙ-ВАЖНИТЕ ПОДОБРЕНИЯ, ДО КОИТО (ЩЕ) ДОВЕДЕ ВЪВЕЖДАНЕТО НА CAF:

Пилотното въвеждане и прилагане на модел CAF в СРЗИ дава уникална възможност за цялостното подобрене на управлението и организацията на работа, неминуемо свързано и с повишаване на

удовлетвореността от нея, подобряване на имиджа на Инспекцията и обществената осведоменост, както и цялостно подобрене на информационните канали, подобряване на социалната отговорност на служителите и др. Очакваните положителни резултати са на база натрупания добър опит и практики на публични организации в Европа и други държави при прилагане на този модел за качество в публичната администрация.

5.12. НАУЧЕНИТЕ УРОЦИ, КОИТО БИХА БИЛИ ВАЖНИ И ЗА ДРУГИ АДМИНИСТРАЦИИ:

Въвеждането и прилагането на модел САФ дава уникална възможност за цялостното подобрене на администрацията във всяка една сфера, свързана с нейното функциониране. При въвеждането му в СРЗИ, първоначално групата по самооценка концентрира усилията си върху точкуването на подкритериите. След напътствията на консултанта, групата се фокусира върху определянето на силните страни, областите за подобрене и предлагането на конкретни мерки за подобрене. След реорганизация на работата се изготвя Доклад, който даде качествена основа за подготовка на Плана за подобрене. За доклада е важно да се предвиди достатъчно време за изготвянето му, да се връчи на ръководството и да се комуникира със служителите.

Като цяло се споделят следните научени уроци:

- Членовете на работната група трябва да направят внимателен анализ на критериите/подкритериите на модела, за да ги разберат, както и да разберат как да прилагат Наръчника в рамките на процеса за самооценка на съответната организация адаптирано съобразно нейната дейност
- Внимателно да се планира във времето целия процес на въвеждане на модела, но и непрекъснато да се следи как той протича
- Да се предвиди достатъчно време за подготовка на Доклада въз основа на направената от Групата самооценка
- Активно участие на представителите на ръководството на организацията в процеса на приоритизация на мерките и изготвянето на Плана за подобрения, което гарантира неговото изпълнение.
- Сериозната подкрепа на ръководството на най-високо ниво – Директорът на СРЗИ през цялото време подкрепя процеса на въвеждане на модела, както и регулярно проверяваше как се движи изпълнението на проекта.
- Подкрепата на ИПА и на консултанта също имаше съществено значение за разбирането и изпълнението на процеса на въвеждане на модела.

5.13. КАКВО БИ МОГЛО ДА СЕ ПРОМЕНИ (НАПРАВИ ПО РАЗЛИЧЕН НАЧИН) ПРИ СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА?

Повече време за подготовка, предварително определена и ясна организация на работата по самооценката и следване на набелязан план за действие.

РАЗДЕЛ ТРЕТИ. ДОБРИ ПРАКТИКИ ОТ ВЪВЕЖДАНЕТО НА МОДЕЛА САФ В АДМИНИСТРАЦИИТЕ ОТ ВТОРИЯ ЕТАП НА ВНЕДРЯВАНЕ

Втората група от 16 администрации, внедрили САФ, включва централни, териториални, областни и общински администрации:

| | | | |
|--------------------------|--|--|----------------------|
| 1. Община Твърдица | 2. Министерство на отбраната | 3. Министерство на образованието и науката | 4. Община Добрич |
| 5. Община Троян | 6. НАЦИД | 7. ИАНМСП | 8. РУО –Шумен |
| 9. ИА по лозата и виното | 10. Областна администрация на Област София | 11. РУО –Варна | 12. ОДЗ Варна |
| 13. Област Разград | 14. Община Разград | 15. Област Търговище | 16. Община Търговище |

Всяка администрация е подпомогната от външен консултант, член на Националния ресурсен център по САФ към Института за публична администрация. След приключване на внедряването, на базата отзивите на консултиралите 16-те администрации, са избрани 5 от тях, които споделят в детайли процеса на внедряване, научените уроци и опит. Избраните администрации са Министерство на образованието и науката, Национален център за информация и документация, Областна дирекция „Земеделие“-Варна, Областна администрация – област Търговище и Община Троян. Информацията за процеса на внедряване е събрана чрез стандартизирани въпросници, попълнени от администрациите в периода април – май 2018 г.

1. МИНИСТЕРСТВО НА ОБРАЗОВАНИЕТО И НАУКАТА



1.1. СТАТУТ, ЧИСЛЕНОСТ, МИСИЯ И ВИЗИЯ НА МОН

Министерството на образованието и науката (МОН) е централна администрация на изпълнителната власт, съгласно чл. 38, ал. 2 от Закона за администрацията.

Числеността на персонала в Министерството на образованието и науката към момента на извършване на самооценката е възлизала на 376 щатни бройки.

Администрацията е дефинирала своята мисия и визия за развитие с активното участие на служителите от министерството и заинтересованите страни с фокус към гражданите, върховенство на закона и превенция на корупцията.

Мисията на Министерството на образованието и науката е чрез постоянната си работа с другите заинтересовани страни да създава гаранции, че децата в съвременното демократично общество придобиват нагласата, знанията и уменията, които са им необходими, за да учат цял живот, да се трудят и проявяват високо гражданско съзнание. Това включва изграждане на общество на знанието, в което грамотността заема централно място за индивидуалното и общественото развитие и служи като основа за интелигентен растеж. Също така, цялостна модернизация и трансформация на сферите на образованието и науката чрез средствата на ИКТ и постигане на измерими и убедителни стойности на индикатори за подобряване на качеството на образователната и научна дейност в страната. Модернизирана система на висше образование. В резултат, науката в България да осигурява възможности и ресурси за създаването на конкурентна, динамична и основана на знания икономика.

Визията на МОН включва:

- Изграждане на конкурентна европейска образователна и научноизследователска среда в България, която насърчава и подкрепя всяка отделна личност в нейния стремеж към творческо и професионално развитие.
- Постигане на професионална стабилност и висок обществен статут на педагогическите кадри за утвърждаване ролята им на ключов фактор в едно общество, основано на знанието.
- Превръщане на България в силен и привлекателен регионален център за модерно висше образование с европейски профил, атрактивен за студенти от Европа и света.

В администрацията има създадена рамка на ценностите, съобразена с мисията и визията на организацията. В администрацията има утвърдени правила, ориентирани към превенция на корупцията, анализ и оценка на ефективността на дейността на МОН. Администрацията осигурява широка публичност за стратегическите и оперативни цели и дейността си.

1.2.РЕШЕНИЕ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА CAF

Министерството на образованието и науката изразява своето желание и впоследствие потвърждава готовност за пилотно внедряване на европейския модел CAF през 2015 и 2016 г.

Министерството на образованието и науката е избрано от кандидатстващите институции за внедряване на CAF през втория етап на проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ като за целта е подписано споразумение за сътрудничество с ИПА. МОН е сред селектираните 48 администрации за внедряване до края на 2018 г., след като са покрити критериите за избор при селекцията, определени от комисия от представители на ИПА и Администрацията на Министерския съвет.

1.3.МЕРКИ ЗА ПУБЛИЧНОСТ НА ВЗЕТОТО РЕШЕНИЕ ЗА НАМЕРЕНИЕТО ЗА ПРИЛАГАНЕ НА CAF И ДЕЙНОСТИТЕ ПО КОМУНИКАЦИЯ В РАЗЛИЧНИТЕ СЪПКИ ОТ ПРОЦЕСА

След подписването на споразумението за сътрудничество, са изпълнени поредица от мерки за публичност. Информацията за подписаното споразумение за сътрудничество по проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ между МОН и ИПА е публикувана на 12.07.2016 г. на страницата на министерството.

Всички служители на МОН са уведомени по електронната поща на 18.08.2017 г. относно Заповед № РД09-3684/18.08.2017 г. за определяне на екипа за самооценка и внедряване на модела CAF в Министерството на образованието и науката. На 25.10.2018 г., отново по електронната поща, всички служители са уведомени относно Заповед № РД09-5496/25.10.2017 г. за изменение на Заповед № РД09-3684/18.08.2017 г. за определяне на екип за самооценка и внедряване на модела CAF в Министерството на образованието и науката.

На 15.12.2017 г. на страницата на министерството е публикувана информация, че в МОН започва внедряването на Общата рамка за оценка- CAF, която е инструмент за управление на качеството, разработен специално за публичния сектор по инициатива на Европейската мрежа на публичната администрация. На 21.02.2018 г. отново на страницата на министерството е публикувана информацията относно изготвен „Доклад за самооценка на Министерството на образованието и науката за периода 2015 г. – 2016 г.“, като етап от внедряването на инструмента CAF в институцията. На 10.04.2018 г. на страницата на министерството е публикувана информацията относно изготвен тригодишен План за подобрене на административната дейност на Министерството на образованието и науката, с което приключва на процеса на внедряване на инструмента за организационно съвършенство Обща рамка за оценка CAF 2013 (CommonAssessment Framework - CAF). Планът за подобрене на административната дейност на МОН е изготвен на базата на анализ и оценка на идентифицираните мерки в Доклада за самооценка на МОН.

Докладът за самооценка и Планът за подобрене на административната дейност на Министерството на образованието и науката са публикувани за информация на служителите на интранет страницата на министерството, която е достъпна за всички служители.

1.4.СЪСТАВ НА ГРУПАТА/ГРУПИТЕ ЗА САМООЦЕНКА И НАЧИНА, ПО КОЙТО СА ПОДБРАНИ УЧАСТНИЦИТЕ

Служителите от групата за самооценка активно са подкрепяни от ръководството на МОН, консултанта, определен от ИПА за Министерство на образованието и науката и от ИПА.

Ръководител на екипа за самооценка и екипа за изготвяне на тригодишния План за подобрене на административната дейност на МОН е Красимира Коева – началник на отдел „Координация, деловодство и архив“ в дирекция „Човешки ресурси и административно обслужване“.

Определеният от министъра на образованието и науката Екип за самооценка включва служители от пет дирекции с цел оценката да бъде обективна и с обхват цялостната дейност на администрацията.

Съставът на екипа за самооценка включва 6 бр. служители на следните позиции от структурата на администрацията:

1. Началник на отдел в дирекция „Организация и контрол“;
2. Главен експерт в дирекция „Човешки ресурси и административно обслужване“;
3. Главен експерт в дирекция „Човешки ресурси и административно обслужване“;
4. Главен експерт в дирекция „Политики за стратегическо развитие и информационно осигуряване“;
5. Старши експерт в дирекция „Образование на българите зад граница и училищна мрежа“;
6. Младши експерт в дирекция „Висше образование“.

Осигурена е подкрепата на служителите на организацията за процеса на самооценка.

Екипът за изготвяне на Плана за подобрене на административната дейност на МОН е определен в съответствие с указанията на ИПА и мерките за подобрене, идентифицирани в Доклада за самооценка на МОН. Екипът включва 13 бр. на следните позиции от структурата на администрацията:

1. Началник на отдел в дирекция „Организация и контрол“;
2. Държавен експерт в дирекция „Политики за стратегическо развитие“;
3. Държавен експерт в дирекция ИКТ;
4. Началник на отдел в дирекция „Човешки ресурси и административно обслужване“;
5. Началник на отдел в дирекция „Човешки ресурси и административно обслужване“;
6. Началник на отдел в дирекция „Стопански и счетоводни дейности“;
7. Главен експерт в дирекция „Стопански и счетоводни дейности“;
8. Главен експерт „Човешки ресурси и административно обслужване“;
9. Главен експерт в дирекция „Човешки ресурси и административно обслужване“;
10. Главен експерт в дирекция ИКТ;
11. Главен експерт в дирекция „Връзки с обществеността и протокол“;
12. Главен експерт в дирекция „Образование на българите зад граница и училищна мрежа“;
13. Младши експерт в дирекция „Висше образование“.

1.5.ОРГАНИЗИРАНИ ОБУЧЕНИЯ НА РЪКОВОДСТВОТО И ЧЛЕНОВЕТЕ НА ГРУПАТА ЗА САМООЦЕНКА

Организиран са общо 2 обучения:

В периода от 17 до 19 октомври 2017 г. в Министерство на образованието и науката се проведе обучение по Първи модул по САФ, организирано по проект на ИПА „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“. Обучението е проведено от консултанта на Националния ресурсен център по САФ за МОН.

Втория модул обучение за „Внедряване на модела САФ в администрациите“ се провежда на 26.02.2018 г. и 27.02.2018 г. на място в МОН.

1.6.ПРОЦЕС НА ИЗВЪРШВАНЕ НА САМООЦЕНКАТА – ИНДИВИДУАЛНА ФАЗА. ПРИЛОЖЕНИ МЕРКИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА КОНSENSУС. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКА.

Групата за самооценка провежда 8 срещи. В съответствие с процедурите по самооценка всеки от членовете на групата попълва формуляр за самооценка по всеки подкритерий с мнението си за силните страни и областите на подобрене за работата на Министерството на образованието и науката и предложи мерки за подобрене. Оценяването по всички критерии и подкритерии на инструмента САФ е извършено при използване на класическата система на точкуване, която е препоръчителна за прилагане при първа самооценка от администрациите.

На три от проведените срещи всеки член от екипа представя идентифицираните силни страни и области за подобрене по всеки подкритерий, подкрепени с доказателства, както и поставените индивидуални оценки. Проведени са обсъждания и е постигнат консенсус относно силните страни и области на подобрене. Екипът се обединява върху общи оценки, вземайки предвид аргументите на оценяващите и доказателствата. В случаите на значими различия в оценката на представителите от групата за самооценка, всеки член на екипа аргументира своята оценка, разгледана по скалата на класическото точкуване, доказвайки постигнатото ниво.

Съгласно План-графика за внедряване на инструмента за организационно съвършенство САФ 2013 в МОН индивидуалната фаза от самооценката е извършена в периода от 19 октомври 2018 г. до 10 януари 2018 г.

Представянето и дискусията на резултатите от индивидуалните оценки, както и постигането на консенсус в групата за самооценка са извършени в периода от 10 януари 2018 г. до 22 януари 2018 г.

На 26.01.2018 г. ръководителят на екипа за самооценка изпраща изготвения проект на Доклад за самооценката на членовете на екипа за корекции и допълнения по съдържанието му.

1.7.ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДОКЛАДА ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНКАТА НА РЪКОВОДСТВОТО

В изпълнение на заповеди на министъра на образованието и науката, определеният екип за прилагане цялостно и при пълен обхват на организацията на инструмента за организационно съвършенство Обща рамка за оценка САФ 2013, изготвя Доклад за самооценка на МОН за периода 2015 г. – 2016 г. Докладът е утвърден от главния секретар на МОН на 13.02.2018 г.

1.8.ОРГАНИЗИРАНЕ НА НАЧИНА НА ПРИОРИТИЗИРАНЕ И СЪСТАВЯНЕ НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. БРОЙ „БЪРЗИ ПОБЕДИ“ И ДЕЙСТВИЯ, ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПЛАНИРАНИТЕ НАЙ-ДЪЛГОСРОЧНИ КЛЮЧОВИ ДЕЙСТВИЯ.

При разработването на Плана за подобрене, екипът е извършил преглед, анализ и приоритизиране на идентифицираните в Доклада за самооценка на МОН за периода 2015 г. – 2016 г. области за подобрене, чрез използване на методиката по CAF. Част от мерките са обобщени по теми и преформулирани.

Приоритизирането на действията за подобрене е осъществено чрез използване на критериите за определяне на въздействието на мерките в областите на подобрене, както следва: стратегическа тежест на действието, включващо въздействие върху заинтересованите страни, върху служителите, върху резултатите на организацията и върху обществото и леснота на изпълнение по отношение нивото на трудност, необходимите ресурси и бързина на реализацията им.

Планът за подобрене на административната дейност на МОН включва осем мерки, оценени като действия с най-голямо стратегическо значение и с бърз ефект на подобрене, които ще повишат ефективността в работата на служителите и на администрацията. Включените мерки са насочени към усъвършенстване на процеси и дейности, имащи дългосрочен ефект върху подобряване на всички нива и процеси в МОН.

Реализирането на този план представлява елемент от стратегическото и оперативно управление на МОН.

Продължителността на най-дългосрочните действия е до 31 декември 2018 г. Четири от идентифицираните мерки и ключови действия, включени в Плана за подобрене, са с постоянен срок и тяхното изпълнение ще продължи и след 31.12.2018 г.

1.9.ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА МЕРКИ, ПО КОИТО ВЕЧЕ СЕ РАБОТИ.

В Министерството на образованието и науката активно се работи по всички осем мерки, включени в Плана за подобрене на административната дейност на МОН.

1.10.ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА, СРЕЩНАТИ В ПРОЦЕСА НА ВНЕДРЯВАНЕ И СПРАВЯНЕ С ТЯХ

Поради недостатъчно измервания за извършване на обективна оценка на Критерий 7 „Резултати, свързани с хората“ (подкритерий 7.1) в МОН, екипът е провел анонимно анкетно проучване сред служителите, резултатите от което са представени като приложение към Доклада за самооценка.

Анкетата има за цел да събере първоначална информация и данни за нивото на удовлетвореност в различни аспекти, касаещи служителите в Министерството на образованието и науката, както и да даде насоки за области за подобрене в дейността на администрацията, които да се обсъдят от групата за самооценка.

Предизвикателството, пред което са изправени в процеса на внедряване на модела е ниската активност на служителите при провеждане на анкетното проучване. С цел осигуряване на обективни данни, относно удовлетвореността на служителите от работата им в МОН, членовете на екипа, през целия период на провеждане на анкетата, са насърчавали служителите да попълват анкетната карта.

Предизвикателство е било и паралелното извършване на дейностите по самооценка с останалите служебни задължения предвид голямата натовареност на членовете на екипа.

1.11.НАЙ-ВАЖНИТЕ ПОДОБРЕНИЯ, ДО КОИТО (ЩЕ) ДОВЕДЕ ОБЩАТА РАМКА ЗА ОЦЕНКА

Резултатите, до които е довело въвеждането на CAF в МОН, са:

- точна картина за състоянието на администрацията – идентифициране на силните страни на организацията и областите за подобрене;
- набелязани мерки за подобрене и съответстващи дейности;
- повишаване на организационната култура и още по-широка ангажираност на служителите за подобряване на ефективността на администрацията;
- повишаване на ефективността на процесите, цялостно подобряване дейността на МОН и неговото непрекъснато усъвършенстване и развитие чрез прилагане на добрите европейски практики в публичния сектор;
- системно обучение и повишаване квалификацията на персонала, на неговите компетенции и мотивация за висококачествен труд, за постоянни и измерими подобрения в ежедневната работа;
- превръщане на инструмента CAF в неизменна част от процеса на управление на МОН.

1.12.НАУЧЕНИТЕ УРОЦИ, КОИТО БИХА БИЛИ ВАЖНИ И ЗА ДРУГИ АДМИНИСТРАЦИИ

Трябва да се осигури необходимото време на екипа за извършване на дейностите по самооценка.

1.13.КАКВО БИ МОГЛО ДА СЕ ПРОМЕНИ (НАПРАВИ ПО РАЗЛИЧЕН НАЧИН) ПРИ СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА

Министерството на образованието и науката използва анкетната карта, предоставена от страна на Националния ресурсен център по CAF. Изхождайки от придобития опит, при следващата самооценка ще бъде преработена или разработена анкетна карта, отговаряща на нуждите МОН.

1.14.ПЕРИОД НА СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА

Следваща самооценка е планирано да се проведе през 2021 година.

1.15.ПЕРИОД НА СЛЕДВАЩА САМООЦЕНКА:

След изпълнението на Плана за подобрения може да бъде обсъден този въпрос.

2. НАЦИОНАЛЕН ЦЕНТЪР ЗА ИНФОРМАЦИЯ И ДОКУМЕНТАЦИЯ



2.1. СТАТУТ, ЧИСЛЕННОСТ, МИСИЯ И ВИЗИЯ НА НАЦИД:

Националният център за информация и документация (НАЦИД) е юридическо лице на бюджетна издръжка, второстепенен разпоредител с бюджетни кредити към министъра на образованието и науката.

Числеността на персонала в организационните структури и административни звена е 45 души.

Мисията на центъра е да осигурява достъп до разнообразни информационни ресурси, поддържа бази данни и създава информационни продукти и услуги в подкрепа на развитието и напредъка на образованието, обучението и науката, съдейства за улесняване на мобилността на гражданите за целите на продължаващото образование и обучение и за пазара на труда.

Визията на НАЦИД е качествено и ефективно, информационно и административно обслужване на институциите и гражданите в сферата на своите компетенции.

2.2. РЕШЕНИЕ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА CAF

Качеството е във фокуса на политиката на управлението, основна цел и приоритет на ръководството и служителите. Независимо от функциониращата система за управление на качеството, ръководството си даде сметка, че до цялостно изграждане на културата на „съвършенството“ и формиране на относимо мислене в организация има още какво да се желае и какво да се направи. В тази връзка, моделът CAF действа като мост между другите системи за управление на качеството, подпомага самооценката на организацията и определянето на мерки за нейното подобрене и усъвършенстване. Цялостният поглед, който осигурява моделът, е в основата на решението на ръководството на НАЦИД да се приложи, с което да осигури още един начин за себепознание, мотивиране на служителите, открит диалог със заинтересованите страни, съпоставяне с други организации и непрекъснато усъвършенстване на институцията.

Висшето ръководство запознава директорите на дирекции с модела и ползите от прилагането му в институцията, а те от своя страна - служителите. Всяка дирекция излъчва по един представител, който да премине първоначално обучение, организирано от ИПА във връзка с изпълнение на проекта „Въвеждане на обща рамка за оценка (CAF) в администрациите“ (март, 2016 г.)

С цел постигане на непрекъснато подобрене, и в съответствие с принципите за цялостно управление на качеството, е издадена заповед на изпълнителния директор от 28.09.2017 г., съгласно която се възлага да бъде приложена Общата рамка за оценка и е определен екипа за внедряване на модела CAF в организацията.

2.3.МЕРКИ ЗА ПУБЛИЧНОСТ НА ВЗЕТОТО РЕШЕНИЕ ЗА НАМЕРЕНИЕТО ЗА ПРИЛАГАНЕ НА САФ И ДЕЙНОСТИТЕ ПО КОМУНИКАЦИЯ ПРИ РАЗЛИЧНИТЕ СЪПКИ ОТ ПРОЦЕСА

Утвърденият от изпълнителния директор Подобен план график за внедряване на модела е оповестен на общо събрание на центъра, проведено на 08.11.2017 г. Служителите са запознати с етапите и дейностите по неговото въвеждане и предстоящата самооценка на организацията.

В интранет страницата на НАЦИД е обособена секция, където всички служители имат възможност да следят всеки етап от процеса и да дават предложения.

2.4.СЪСТАВ НА ГРУПАТА/ГРУПИТЕ ЗА САМООЦЕНКА И НАЧИНЪТ, ПО КОЙТО СА ПОДБРАНИ УЧАСТНИЦИТЕ

Екипът за внедряване на модела CAF е утвърден със заповед на НАЦИД РД-19-48 от 28.09.2017 г., в следния състав:

Лидер на проекта: главен секретар;

Председател на групата за самооценка: директор на дирекция „Заверки и информационни продукти“

Секретар на групата за самооценка: главен експерт в дирекция „Заверки и информационни продукти“

Членове на групата за самооценка са 4 бр., като включват следните позиции от структурата на администрацията:

1. Главен експерт в дирекция „Научно-техническа и педагогическа библиотека“;
2. Главен експерт в дирекция „Академично признаване и регулирани професии“;
3. Старши експерт в дирекция „Заверки и информационни продукти“;
4. Главен специалист в дирекция „Административна, финансово-счетоводна дейност и управление на собствеността“.

В екипът по самооценка са подбрани служители от всички дирекции на НАЦИД, с различни длъжности и компетенции.

2.5.ОРГАНИЗИРАНИ ОБУЧЕНИЯ НА РЪКОВОДСТВОТО И ЧЛЕНОВЕТЕ НА ГРУПАТА ЗА САМООЦЕНКА:

Групата за самооценка преминава тридневно обучение „Внедряване на модела CAF в администрациите (Първи модул)“ в периода от 25 до 27 октомври 2017 г.

С цел улесняване на процеса по внедряване на модела, в първата сесия от обучението на 25.10.2017 г. се включват ръководители на средно ниво и служители от всички дирекции, които се запознават с модела CAF 2013 и предстоящите дейности.

2.6.ПРОЦЕС НА ИЗВЪРШВАНЕ НА САМООЦЕНКАТА – ИНДИВИДУАЛНА ФАЗА. ПРИЛОЖЕНИ МЕРКИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА КОНСЕНСУС. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКА.

Правилата за работа и задачите на групата за самооценка са определени със заповед. Проведени са девет срещи на групата, а взетите решения са надлежно протоколирани. Срещите следват План графика. Изготвя се и се одобрява комуникационен план. Систематизират се заинтересованите страни по дирекции, съгласно функционалните им характеристики, а също така и заинтересованите страни за центъра и се идентифицират взаимовръзките между тях. Систематизират се, също така, услугите и продуктите, предлагани от центъра. Изгражда се архитектура на процесите. Изготвя се и се одобрява портфолио с доказателства, съотнесени към всеки критерий и подкритерий. При изготвянето на портфолиото с доказателствата, групата за самооценка прилага дедуктивен подход – от общото (стратегически и базисни документи) към частното (вторични и подчинени на стратегическите и базисните документи).

Индивидуалната фаза на оценяване се провежда в периода 01.12.2017 – 02.01.2018 г., която приключва с попълнени формуляри за индивидуална оценка от членовете на групата за самооценка.

Следващите стъпки от план графика: представяне и дискусия на резултатите от индивидуалните оценки, постигане на консенсус в групата за самооценка, определяне на резултатите от оценката – силни страни, области на подобрене, числова оценка от класическо CAF точкуване и предложение за мерки за подобрене се провеждат в периода 15.01.2018 – 23.01.2018 г. вкл. в рамките на 5 срещи на групата за самооценка. Изготвен е обобщен формуляр, който отразява постигнатия консенсус между членовете на групата в процеса на дискусии по отделните критерии и подкритерии на самооценката.

2.7.ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДОКЛАДА ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНКАТА НА РЪКОВОДСТВОТО

Докладът на групата за самооценка е утвърден от изпълнителния директор на НАЦИД на 02.02.2018 г. На 08.02.2018 г. резюме на доклада е представено на среща с ръководителите на дирекции, които запознават служителите с резултатите от самооценката. Докладът от самооценка е публикуван и на интранет страницата на НАЦИД, за да могат всички служители да се запознаят с него.

2.8.ОРГАНИЗИРАНЕ НА НАЧИНА НА ПРИОРИТИЗИРАНЕ И СЪСТАВЯНЕ НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. БРОЙ „БЪРЗИ ПОБЕДИ“ И ДЕЙСТВИЯ, ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПЛАНИРАНИТЕ НАЙ-ДЪЛГОСРОЧНИ КЛЮЧОВИ ДЕЙСТВИЯ.

Планът за действие на НАЦИД за реализиране на мерките за подобрене от доклада за самооценка по CAF за периода 2018-2020 г. е утвърден на 01.03.2018 г.

Брой бързи победи и ключови действия – 12 (посочени в мерките от т.10)

Продължителност на най-дългосрочните ключови действия – до март 2020 г.

2.9.ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА МЕРКИ, ПО КОИТО ВЕЧЕ СЕ РАБОТИ:

Изброените 12 „бързи победи“ вече са осъществени, следвайки сроковете, заложиени в Плана за подобрене.

1. Изготвяне и утвърждаване на механизъм за признаване на постиженията на служителите: начало 01.03.2018 г. – край 22.03.2018 г.

Резултат: „Бланка за признаване на постиженията на служителите“ – в интранет страницата на НАЦИД.

2. Създаване на личен план за развитие на всеки служител: начало 01.03.2018 г. – край 22.03.2018 г.

Резултат: изготвен и утвърден образец на личен план за развитие.

3. Въвеждане на седмични оперативни срещи за всяка дирекция, за определяне на текущите задачи и сроковете им за изпълнение: начало 01.03.2018 г. – край 06.03.2018 г.;

Резултат: Изготвен график за седмични срещи на ниво главен секретар и по дирекции.

4. Определяне на „Ден на отворените врати“ на дирекциите: начало 01.03.2018 г. – край 14.03.2018 г.;

Резултат: Изготвен график за определяне на ден на отворените врати по дирекции.

5. Обособяване (където е възможно) на „Място за почивка“: начало 01.03.2018 г. – край 15.03.2018 г.;

Резултат: Проучени възможности, проведени срещи със служители и обособяване и оборудване на места за почивка.

6. Въвеждане на едномесечно наставничество с определяне на ментори (наставници) за всеки новопостъпил служител с отчитане на постигнатия напредък и определяне на възможностите за бъдещо развитие на потенциала на обучавания служител : начало 01.03.2018 г. – край 10.03.2018 г.;

Резултат: Изготвени правила за определяне на ментори по дирекции; Изготвени типови документи за отчитане на постигнатия напредък и възможностите на новопостъпил служител за всяка дирекция.

7. Подкрепа на новите служители, посредством създаване на менторски програми: начало 01.03.2018 г. – край 30.03.2018 г.;

Резултат: Изготвени менторски програми съобразени с длъжностните характеристики.

8. Ясно дефиниране на ценностите на организацията: начало 01.03.2018 г. – край 15.03.2018 г.;

Резултат: Дефинирани, утвърдени и Публикувани ценности на интернет страницата.

9. Определяне на график за измерване и анализ на удовлетвореността на ползващите услуги продукти, предоставяни от институцията: начало 01.03.2018 г. – край 21.03.2018 г.; Резултат: Изготвен график за измерване на удовлетвореността. Организирана среща със служителите за уведомяване на утвърдения график . Публикуван график в интранет.

10. Включване в анкетите за потребителите на въпрос по отношение на достъпността за хора с увреждания: начало 01.03.2018 г. – край 21.03.2018 г.;

Резултат: Включен въпрос в анкетите; Анкети, достъпни на фронт-офиса на НАЦИД и онлайн от интернет страницата на НАЦИД, със срок за попълване – 14.06.2018 г.

11. Оптимизиране на количеството на предоставяните административни услуги – начало 01.03.2018 г. – край 13.03.2018 г.;

Резултат: Извършен преглед на предлаганите услуги от ръководството на НАЦИД; Проведен дирекционен съвет за вземане на решение за оптимизиране на количеството на предлаганите услуги; Извършени промени във Вътрешните правила за административно обслужване и Хартата на клиента; Заличена/и услуга/и в Регистъра на услугите; Извършени промени в интернет страницата на центъра с цел оповестяване на заличените услуги.

12. Подобряване на качеството на предоставяните услуги и намаляване на разходите за тези услуги, чрез осигуряване на електронен достъп до някои от изданията: начало 01.03.2018 г. – край 10.03.2018 г.;

Резултат: Анализирано качество и разходи; . Определени издания за електронен достъп; Реализиран електронен достъп.

НАЦИД започва работа по изпълнение на заложените дългосрочни мерки, съгласно графика в Плана за подобрене.

2.10. ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА, СРЕЩНАТИ В ПРОЦЕСА НА ВНЕДРЯВАНЕ И СПРАВЯНЕ С ТЯХ

При внедряването в НАЦИД се обособяват три групи предизвикателства:

1. Първата група

Предизвикателства, свързани с комуникирането, мотивирането и осъзнаването на необходимостта от внедряване на САФ от служителите на институцията. Основанието за оспорване и трудно разбиране на необходимостта от внедряване на модела беше твърдението „Нашата институция има внедрена система за качество БДС EN ISO 9001:2015, защо трябва да въвеждаме нов модел? Какви са разликите? Ще доведе ли той до по-добри условия за нас и по-добри резултати за институцията като цяло?“

Преодоляване на предизвикателствата:

- Изготвен много ясен и конкретен план за комуникация;
- Запознаване на целия състав на институцията с това, което предстои и необходимостта всеки от тях да подпомага екипа за самооценка на нивото на своята компетентност;
- Създаване на модул в интранет, където се помещават всички документи, изготвени на всеки етап от процеса, както и възможност всеки служител да дава предложения и да изказва своето мнение, включително кутия за анонимни коментари и предложения;
- Непрекъснато информиране на служителите от необходимостта и смисъла на модела от страна на ръководния персонал;
- Строго съблюдаване на всички поставени срокове, което създава усещане за категоричност, амбиция за справяне с предизвикателствата и удовлетвореност от тяхното преодоляване.

2. Втора група

Предизвикателства, произтичащи от липсата на опит от членовете на екипа за самооценка, което наложи полагането на доста усилия и време от екипа за разбиране на съдържанието на критерии и подкритерии и връзката на примерите с практиката на нашата институция. Ангажираността на екипа с изпълнението на преките им задължения, доста често от спешен характер, съкращаваше необходимото време за провеждане на самооценката. Често този процес се извършваше преди и/или след работно време и в почивните дни.

Преодоляване на предизвикателствата:

- Провеждане на по-чести срещи на екипа по внедряване на модела, за да се формира у всеки един член правилно разбиране и тълкуване на критериите и подкритериите;

■ Развиване на увереност у всички членове на екипа за разбирането на същността и намиране на връзката с практиката на институцията за всеки един подкритерий, чрез обсъждането им на срещите и търсене на връзката между съдържанието му с практиката на НАЦИД;

■ Полагане на допълнителните усилия и време за извършването на този процес, което улесни колективните действия и повиши значително ефективността на работата.

3. Трета група

Липсата на ясна представа, относно въздействието на самооценката и задвижването на цикъла PDCA за хората и институцията като цяло, е едно голямо предизвикателство, както за служителите на всички нива, така и за членовете на екипите, извършващи самооценката и изготвящи Плана за подобрене.

Преодоляване на предизвикателствата:

■ Преодоляването на двете предходни групи предизвикателства рефлектира върху осъзнаването на модела и неговото въздействие върху организацията и формирането на разбиране за необходимостта от неговото внедряване и преките ползи от следването на цикъла PDCA за хората и институцията като цяло.

Трите групи предизвикателства са взаимосвързани и зависими една от друга и засегнатите страни са едни и същи, следователно всяко едно предизвикателство и намирането на решение за неговото преодоляване касае участието и колективната мисъл на цялата институция - от висшето ръководство до всеки един служител на заеманата позиция в НАЦИД.

2.11.НАЙ-ВАЖНИТЕ ПОДОБРЕНИЯ, ДО КОИТО (ЩЕ) ДОВЕДЕ ОБЩАТА РАМКА ЗА ОЦЕНКА

Резултатите, до които доведе въвеждането на CAF в НАЦИД, са:

■ Подобрена средата за насърчаване на културата на взаимно доверие и уважение между ръководителите и служителите в отделните дирекции.

■ Осигурена, в достатъчна степен, обратната връзка от всички служители за възможностите за подобряване на работата на всеки един от тях, в т.ч. и осигуряване на системност при оценяване на възприятията на служителите;

■ Подобрена информираност на обществото относно дейностите, продуктите и услугите на организацията и ползите от тях.

2.12.НАУЧЕНИТЕ УРОЦИ, КОИТО БИХА БИЛИ ВАЖНИ И ЗА ДРУГИ АДМИНИСТРАЦИИ

Трябва да се обърне внимание на следните 3 урока:

1. Холистичната природа на организацията изисква установяване на причинно-следствените връзки между благоприятстващите фактори (причини) и резултатите (следствия), както и обратната връзка между тях. Тези зависимости трябва да се проверяват, оценяват и коригират целенасочено и непрекъснато, т. е да се прилага цикълът: „Планиране – Извършване – Проверка – Промяна“.

2. Осъзнаването на устройството и всички аспекти на функционирането на една организация, взаимното реципрочно въздействие на всички съставни елементи и процеси е възможно само чрез пряко участие и ангажираност на служителите в организацията (от всички нива) във всички дейности, процеси и механизми,

а САФ е един благодатен и безплатен инструментариум, който може да използва една учеща се и стремяща се към усъвършенстване институция.

3. Ценностите са съпреживяване, усещане за общност с цели и признание, които трудно се измерват, но могат да се градят чрез постоянни осъзнати усилия на всички членове на организацията.

2.13.КАКВО БИ МОГЛО ДА СЕ ПРОМЕНИ (НАПРАВИ ПО РАЗЛИЧЕН НАЧИН) ПРИ СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА

В резултата на колективната работа на екипите се обособяват два ключови извода, които ще променят начина провеждане на следващата самооценка, а именно:

1. Ще бъдат сформирани два паралелни екипа за извършване на самооценка и изготвяне на плана за подобрене.

■ По този начин ще се повиши мотивацията на членовете на екипите и ще се създаде вътрешна конкуренция за изготвяне на „най-добрия продукт“ от тяхната работа.

■ Екипите, изготвили първата самооценка и първия план за подобрене, ще функционират в качеството на консултативни и менторски групи.

■ Изготвените доклади за самооценка и планове за подобрене от паралелните екипи ще бъдат публикувани в интранет страницата на НАЦИД за всеобщо обсъждане и гласуване от целия персонал, което да определи „най-добрия продукт“. Този избор ще ангажира целия персонал и ще мотивира избора, който ще бъде предложен на Изпълнителния директор за приемане и утвърждаване.

2. Сегашното състояние на САФ предполага шаблонно мислене – търсене на еднаквост и покриване на едни и същи критерии и подкритерии за всяка институция, взела решение да внедрява модела, каквато и да е тя и където и да се намира.

Всяка институция е уникална със своите функции, цели, мисия, визия и задачи, което в настоящия момента няма как, различията и уникалността да бъдат показани и доказани, както и иновативността на институциите. НАЦИД е иновативна и уникална институция, а сегашният модел на САФ, не дава възможност да се посочат и докажат тези специфики, които отличават институцията. За тази цел, при следващата самооценка ще обособим допълнителен подкритерий към всеки критерий с наименованието „Уникалност и иновативност“.

Подкритерият ще търси различията в три направления:

■ С какво организацията се различава от сходни по дейност и функции институции, както в България, така и в чужбина.

■ Какви иновативни подходи и практики развива и внедрява нашата институция в сравнение със сходни по дейност и функции институции, както в България, така и в чужбина.

■ Какви положителни резултати за ефективността и ефикасността на организацията са постигнати, в сравнение със сходни по дейност и функции институции, както в България, така и в чужбина.

2.14.ПЕРИОД НА СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА:

Следващата самооценка е планирана да се проведе в периода октомври 2019 г. – януари 2020 г.

3. ОБЛАСТНА ДИРЕКЦИЯ „ЗЕМЕДЕЛИЕ“ - ВАРНА



3.1. СТАТУТ, ЧИСЛЕНОСТ, МИСИЯ И ВИЗИЯ НА ОДЗ ВАРНА

Областна дирекция „Земеделие“ - Варна (ОДЗ) е специализирана териториална администрация към Министъра на земеделието и храните, юридическо лице - второстепенен разпоредител с бюджетни кредити към Министъра на земеделието, храните и горите.

Структурирана е в две дирекции: Обща администрация, организирана в „Административно-правна, финансово-стопанска дейност и човешки ресурси“/АПФСДЧР/ и специализирана администрация, организирана в Главна дирекция „Аграрно развитие“ /ГДАР/, в чийто състав са включени девет общински служби по земеделие: Аврен, Аксаково, Варна с офис Белослав, Ветрино, Вълчи дол, Долни чифлик с офис Бяла, Провадия, Дългопол и Суворово с офис Девня.

Териториалният обхват, в който Дирекцията осъществява своите правомощия по провеждане на държавната политика в сектора, са 162 землища с 214 590,078 ха селскостопански фонд – 328 165 бр. имоти.

Общата численост на персонала е 74 служители (съгласно Приложение към чл.6, ал.2 от Устройственият правилник на областните дирекции „Земеделие“), от които заетите щатни бройки към 31.12.2017 г. са 72.

Мисията на Областна дирекция „Земеделие“ – Варна е да подпомага министъра на земеделието, храните и горите при провеждането на държавната политика в областта на земеделието и горите, както и при прилагането на Общата селскостопанска политика на Европейския съюз на територията на област Варна.

Визията на дирекцията е компетентна администрация, работеща с лице към хората, съдействаща за повишаване на ефективността на земеделието и устойчиво развитие на селските райони във Варненска област и интегрирането в европейското пространство.

Принципите на администрацията са законност, откритост, достъпност, ефективност, субординация, координация, предвидимост, обективност, безпристрастност, отговорност и отчетност.

3.2.РЕШЕНИЕ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА САФ

На 21.03.2016 г. дирекцията получава писмо от МЗХГ с приложено към него писмо от ИПА за проучване на желанието и готовността на администрациите за включване в проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“ по процедура BG05SFOP001-2.002 „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF). ОДЗ Варна заявява желанието си за включване в проекта на ИПА на 30.03.2016 г.

Стратегията за развитие на държавната администрация в България 2014-2020 оказва мотивация за решението, заради необходимостта от широко внедряване на системи за управление на качеството в българската администрация (в това число и модела CAF) като инструменти за подобряване ефективността на управлението. Същността на CAF допринася за решението, като инструмент за управление на качеството, разработен специално за публичния сектор по инициатива на Европейската мрежа на публичната администрация, който е общодостъпен, безплатен и лесен за употреба модел и допринася за „добро управление“ в приложимата администрация.

В резултат, на 24.06.2016 г. е подписано Споразумение между ИПА - Бенефициент и Областна дирекция „Земеделие“-Варна – Администрация, за подкрепа при внедряване на модела CAF по проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“.

3.3.МЕРКИ ЗА ПУБЛИЧНОСТ НА ВЗЕТОТО РЕШЕНИЕ ЗА НАМЕРЕНИЕТО ЗА ПРИЛАГАНЕ НА САФ И ДЕЙНОСТИТЕ ПО КОМУНИКАЦИЯ В РАЗЛИЧНИТЕ СЪПКИ ОТ ПРОЦЕСА

След участието в първото обучение по проекта, главният секретар запознава директора на ОДЗ-Варна със задълженията на екипа по самооценка и стъпките, които трябва да се преминат. В писмо от 29.03.2017 г., бяха информирани началниците на Общинските служби по земеделие за същността на модела, етапите които трябва да се преминат и задълженията на ОДЗ-Варна по Споразумението с ИПА. Публикувано е съобщение на сайта за участието на администрацията в проекта.

На оперативка при директора на ОДЗ-Варна с ръководителите на структурни звена е обсъдено по-задълбочено участието на администрацията в проекта, предстоящите действия и начина на комуникация по темата.

3.4.СЪСТАВ НА ГРУПАТА/ГРУПИТЕ ЗА САМООЦЕНКА И НАЧИНЪТ, ПО КОЙТО СА ПОДБРАНИ УЧАСТНИЦИТЕ

Съставът на екипа за самооценка е, както следва:

- главен секретар;
- директор дирекция „АПФСДЧР“;
- главен директор, Главна дирекция „Аграрно развитие“;
- главен експерт, дирекция „АПФСДЧР“;
- главен експерт, Главна дирекция „Аграрно развитие“.

В състава са включени служители с ръководни функции (които правят предложения и вземат решения), с юридическо образование, изпълняващи дейности по административно обслужване на физически и юридически лица, като е съобразено да има равнопоставеност на двете дирекции - обща и специализирана администрация.

3.5.ОРГАНИЗИРАНИ ОБУЧЕНИЯ НА РЪКОВОДСТВОТО И ЧЛЕНОВЕТЕ НА ГРУПАТА ЗА САМООЦЕНКА

Организиран са следните обучения:

- Общо обучение на 13-14.03.2017 г.;
- Обучение на място (първи модул) - на 17-19.10.2017 г.;
- Обучение на място (втори модул) - на 18-19.01.2018 г.

3.6.ПРОЦЕС НА ИЗВЪРШВАНЕ НА САМООЦЕНКАТА – ИНДИВИДУАЛНА ФАЗА. ПРИЛОЖЕНИ МЕРКИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА КОНСЕНСУС. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКА.

След обучението по първи модул внедряване на CAF 2013/17-19.10.2017 г./, се провежда среща на екипа по самооценка, на която е решено, поради огромното служебно натоварване, групата да се раздели на две групи, съответно едната от служителите от дирекция „АПФСДЧР“, а другата - от главна дирекция „Аграрно развитие“. Отговорници за работата на групите са съответните директори на дирекции. На тази среща се уточнява датата за провеждане на втори модул – обучение на място по проекта, както и се планира процеса на самооценка на организацията да се извърши в четири етапа:

1. Създаване на списък/портфолио на доказателствата;
2. Оценки на групите за оценяване на организацията по 9 критерия и 28 подкритерия;
3. Постигане на консенсус в екипа за самооценка, относно оценката на организацията чрез дискусия в четири заседания, в които да се извърши:
 - Представяне и анализ на данните от оценките на групите;
 - Преглед на доказателствата в областта на благоприятстващите фактори;
 - Преглед на доказателствата в областта на постигнатите резултати;
 - Формулиране на хипотеза причини-ефекти с последващо определяне на структура и съдържание на областите на подобрене.
4. Изготвяне на проект на доклад за проведената оценка и обсъждането му.

Процесът на самооценка продължава до 09.01.2018 г. когато се провежда работна среща за постигане на консенсус по оценките на групите.

3.7.ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДОКЛАДА ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНКАТА НА РЪКОВОДСТВОТО

На 16.01.2018 г. се провежда работна среща на екипа за обсъждане на проекта на Доклада за самооценка на организацията и готовността за представянето му на директора за утвърждаване.

Докладът е утвърден на 18.01.2018 г. със заповед на директора на ОДЗ „Земеделие“ - Варна.

3.7.ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДОКЛАДА ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНКАТА НА РЪКОВОДСТВОТО

На 16.01.2018 г. се провежда работна среща на екипа за обсъждане на проекта на Доклада за самооценка на организацията и готовността за представянето му на директора за утвърждаване.

Докладът е утвърден на 18.01.2018 г. със заповед на директора на ОДЗ „Земеделие“ - Варна.

3.8.ОРГАНИЗИРАНЕ НА НАЧИНА НА ПРИОРИТИЗИРАНЕ И СЪСТАВЯНЕ НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. БРОЙ „БЪРЗИ ПОБЕДИ“ И ДЕЙСТВИЯ, ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПЛАНИРАНИТЕ НАЙ-ДЪЛГОСРОЧНИ КЛЮЧОВИ ДЕЙСТВИЯ.

Приоритизирането на дейностите за подобрене и съставяне на Плана с мерки за подобрене, става на база:

■ Изведените мерки за подобрене в таблиците „Книга-Индивидуална фаза“ по време на обучението – втори модул.

■ Мерки от доклада с „бърз ефект на подобрене“ – 7 бр. / седем броя/.

В Плана с мерки за подобрене са включени 26 мерки с 38 действия за изпълнението им, като има такива, които изискват нееднократно изпълнение, а постоянно да са „активни“:

■ „Обмен на опит и добри практики с общинските служби на други областни дирекции на територията на страната“;

■ „Използване на менторството като форма за въвеждане и първоначална адаптация на новопостъпилите служители в администрацията“;

■ „Стимулиране на служителите чрез възможности за участие в обучение, квалификация и обмен на иновационни практики“ и други.

3.9.ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА МЕРКИ, ПО КОИТО ВЕЧЕ СЕ РАБОТИ:

В ОДЗ – Варна, вече се работи по следните мерки, включени в Плана с мерки за подобрене:

■ „Да се въведе практика обсъждане на изпълнението на годишните цели, да се анализират и предлагат добри практики за постигането им.“;

■ „Ангажиране на служителите в разработването на годишните цели на администрацията. Балансиране и приоритизиране на техните очаквания и потребности.“;

■ „Да се осигуряват средства за обучение на новоназначени служители.“;

■ „Ефективно и ефикасно разходване на средства спрямо целите на администрацията.“;

■ „Анализ на всички материални активи и изготвяне на правила за тяхното управление.“;

■ „Намаляване на административната тежест на прилаганите регулаторни режими и предоставяните административни услуги, чрез намаляване на изискуемите документи, както и чрез снабдяване със същите по служебен ред.“;

„Обективно определяне на индикаторите за поведение на служителите чрез анализ на потребностите. Проследяване на честотата на признаване на приноса на служителите и техните екипи, размера на ДМС в съответствие с поставените оценки, както и участията в обучения, квалификации и обмен на иновационни практики.“

3.10.ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА, СРЕЩНАТИ В ПРОЦЕСА НА ВНЕДРЯВАНЕ, И СПРАВЯНЕ С ТЯХ

Срещнати и преодолен са следните проблеми:

1. Преодоляване на установените стереотипи на работа;
2. Голямата ангажираност на служителите и трудно мотивиране да отделят време за дейностите по изработване на самооценката.

3.11.НАЙ-ВАЖНИТЕ ПОДОБРЕНИЯ, ДО КОИТО (ЩЕ) ДОВЕДЕ ОБЩАТА РАМКА ЗА ОЦЕНКА

Резултатът от самооценката е положителен, защото тя е повод за преглед и откровена, колегиална дискусия по най-важните за организацията и служителите ѝ проблеми.

Вложените усилия и енергия при самооценката няма да бъдат напразни и ще носят ползи за ОДЗ чрез усъвършенстване на методите, средствата и системите за нейното ефективно управление.

3.12.НАУЧЕНИТЕ УРОЦИ, КОИТО БИХА БИЛИ ВАЖНИ И ЗА ДРУГИ АДМИНИСТРАЦИИ

Трябва да се осигури, както ръководна воля, така и съпричастност на всички служители от администрацията за постигане на целящия се ефект при внедряване на модела.

Като второстепенен разпоредител ОДЗ Варна препоръчва внедряване на модела успоредно и/или първо в администрацията на първостепенния разпоредител.

3.13.КАКВО БИ МОГЛО ДА СЕ ПРОМЕНИ (НАПРАВИ ПО РАЗЛИЧЕН НАЧИН) ПРИ СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА

В състава на екипа за самооценка биха могли да се включат служители от Общинските служби по земеделие.

3.14.ПЕРИОД НА СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА:

Следващата самооценка е планирана да се проведе в периода ноември 2019 г. – февруари 2020 г

4. ОБЛАСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ ТЪРГОВИЩЕ



4.1. СТАТУТ, ЧИСЛЕНОСТ, МИСИЯ И ВИЗИЯ НА ОА ТЪРГОВИЩЕ

Областна администрация Търговище е териториална администрация на изпълнителната власт. Границите на областта и общините са определени с Указ № 1/05.01.1999 г. на Президента на Република България. Областният управител е едноличен орган на изпълнителната власт в областта, който осъществява държавното управление на съответната територия и осигурява съответствие между националните и местните интереси при провеждане на регионалната политика.

При осъществяване на своята дейност областният управител се подпомага от заместник-областни управители и областна администрация.

Числеността на администрацията се определя с Приложение №25 от Устройствен правилник на областните администрации, където са посочени 29 щатни бройки.

Мисията на Областна администрация (ОА) - Търговище е да провежда националната политика на изпълнителната власт на териториално ниво, като координира и подпомага дейността на териториалните звена на органите на изпълнителната власт, общинските администрации, неправителствени организации, отчитайки местната специфика и потребностите на гражданите, за устойчиво социално-икономическо развитие на област Търговище.

Визията на Областна администрация Търговище е утвърждаване на компетентна, ефективна и ефикасна администрация, насочена към потребностите на обществеността и в подкрепа на бизнеса.

Въз основа на мисията и визията на Областна администрация Търговище се извеждат стратегически цели на управлението за периода 2016 – 2018 г., органично свързани с оперативното управление – определяне на текущи цели и задачи, система от конкретни цели и задачи свързани с необходимите ресурси и срокове. Основната цел на стратегическото управление през периода е въвеждане на нови актуални акценти, насочени към минимизиране на негативните ефекти в условията на промени, за осигуряване на стабилност на администрацията в условията на непрекъснато променяща се среда.

4.2.РЕШЕНИЕ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА САФ

Организациите, които започват да прилагат САФ, имат амбицията да се развиват по пътя на усъвършенстване на тяхното изпълнение и желаят да въведат културата на организационно съвършенство. Ефективното прилагане на модела САФ би трябвало да доведе във времето до по-нататъшното развитие на този вид култура и мислене в рамките на организацията.

Водена от тези мотиви, Областна администрация – Търговище подписва споразумение за сътрудничество с Института по публична администрация при реализация на проект № BG05SFOP001-2.002-0001-C01 „Въвеждане на Общата рамка за оценка (САФ) в администрациите“, осъществяван с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

В тази връзка е издадена Заповед №452 от 22.11.2017 г. на Областния управител на област Търговище, с която е възложено в администрацията да бъде приложен цялостно и при пълен обхват на организацията инструментът за организационно съвършенство Обща рамка за оценка САФ 2013.

4.3.МЕРКИ ЗА ПУБЛИЧНОСТ НА ВЗЕТОТО РЕШЕНИЕ ЗА НАМЕРЕНИЕТО ЗА ПРИЛАГАНЕ НА САФ И ДЕЙНОСТИТЕ ПО КОМУНИКАЦИЯ В РАЗЛИЧНИТЕ СЪПКИ ОТ ПРОЦЕСА

Всички служители на Областна администрация Търговище активно се включват в процеса на събиране и предоставяне на информация и доказателства, като по този начин допринесоха за работата на екипа по самооценката.

■ Групата за самооценка преминава тридневно обучение на тема: „Внедряване на САФ в администрацията (първа част)“ в периода 08-10.11.2017г.

■ Изготвен е План за комуникация на Областна администрация Търговище за „Въвеждане на общата рамка за оценка (САФ)“.

■ Самооценката е извършена в периода декември 2017г. – януари 2018г.

■ Мерките и планът за подобрене са обсъдени през м. януари 2018г.

Всички стъпки по прилагането на САФ са отразявани на сайта на областната администрация и в местните медии.

4.4.СЪСТАВ НА ГРУПАТА/ГРУПИТЕ ЗА САМООЦЕНКА И НАЧИНЪТ, ПО КОЙТО СА ПОДБРАНИ УЧАСТНИЦИТЕ

Съставът на екипа за самооценка е, както следва:

1. Председател: директор на дирекция АПОФУС
2. Секретар: директор на дирекция АКРРДС

Членове:

3. Главен експерт ТУИС
4. Главен счетоводител
5. Главен експерт ЧР
6. Главен юриконсулт
7. Главен юриконсулт

Групата е сформирана със Заповед на Областния управител на област Търговище от 22.11.2017 г.

4.5.ОРГАНИЗИРАНИ ОБУЧЕНИЯ НА РЪКОВОДСТВОТО И ЧЛЕНОВЕТЕ НА ГРУПАТА ЗА САМООЦЕНКА

Групата за самооценка преминава през следните обучения:

- Триденвно обучение на тема „Внедряване на CAF в администрацията – първа част“, 08-10.11.2017 г.
- Триденвно обучение на тема „Внедряване на CAF в администрацията – втора част“ 13-14.02.2018 г.

4.6.ПРОЦЕС НА ИЗВЪРШВАНЕ НА САМООЦЕНКАТА – ИНДИВИДУАЛНА ФАЗА. ПРИЛОЖЕНИ МЕРКИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА КОНСЕНСУС. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКА.

Самооценката се извършва в няколко фази:

1. Индивидуална фаза.

На този етап, всеки член от групата за самооценка самостоятелно определя силните страни и областите на подобрение въз основа на своите знания и опит в организацията, както и поставя оценка на всеки един от под-критериите в CAF чрез класическо точкуване.

2. Представяне на резултатите от индивидуалната оценка.

Бланките с извършената индивидуална оценка се предават на Секретаря на Групата за самооценка. Информацията се обобщава и систематизира, след което се предлага за обсъждане и постигане на консенсус.

3. Постигане на консенсус в групата и определяне на резултатите.

Дискусиите преминават с обсъждане на силните страни, областите на подобрение и препоръките за всеки подкритерий. В съгласие се поставя оценка на всеки подкритерий от 0 до 100. Екипът избира класическата форма на точкуване, която е препоръчителна за използване при първа самооценка от администрациите. Всеки от членовете на екипа поставя своите оценки по всички критерии и подкритерии на Модела. Мерките за подобрение се обсъждат по приоритет и ресурсна обезпеченост.

Поради липса на достатъчно доказателства и измервания в областта на резултатите, свързани с хората в Областна администрация Търговище (критерий 7), екипът провежда анкета сред служителите. Целта е да се събере първоначална информация и данни за нивото на удовлетвореност в различни аспекти, касаещи служителите в Областна администрация Търговище, както и да се даде възможност за събиране на мнения и предложения за мерки за подобряване дейността на организацията, които да се обсъдят след приключване на самооценката. Такова проучване се прави за първи път в Областна администрация Търговище и се приема изключително положително.

Процесът на самооценка се провежда в периода декември 2017 г. - януари 2018 г.

4.7.ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДОКЛАДА ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНКАТА НА РЪКОВОДСТВОТО

Представяне на доклада за резултатите от самооценката на ръководството

4.8.ОРГАНИЗИРАНЕ НА НАЧИНА НА ПРИОРИТИЗИРАНЕ И СЪСТАВЯНЕ НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. БРОЙ „БЪРЗИ ПОБЕДИ“ И ДЕЙСТВИЯ, ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПЛАНИРАНИТЕ НАЙ-ДЪЛГОСРОЧНИ КЛЮЧОВИ ДЕЙСТВИЯ.

Мерките за подобрене са приоритизирани след обсъждане в групата за самооценка и съгласувани с ръководството на областна администрация. В резултат е съставен План за подобрене, утвърден на 29 март 2018 г. със заповед на областния управител.

В Плана за подобрене са включени 45 мерки за подобрене, като от тях 17 мерки са отбелязани като „бързи победи“.

Най-дългосрочните ключови действия са с период на действие 2 години.

4.9.ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА МЕРКИ, ПО КОИТО ВЕЧЕ СЕ РАБОТИ:

В ОА Търговище вече се работи по 17 мерки, както следва:

- Да се актуализира Стратегическият план за дейността.
- Да се провеждат седмични срещи на ниво дирекция и месечни на ниво администрация.
- Споделяне на знания и мнения, чрез споделени мрежови ресурси.
- Вътрешни правила за подкрепа на нови служители /например наставничество/
- Монитор с информация за дейността на администрацията на фасадата на сградата.
- Актуализиране на риск-регистъра.
- Създаване на база данни с материали от обучения.
- При напускане, да се предоставя файл в редактируем формат на изработена ключова информация/документация.
- Групови обучения на служителите за ефективно използване на програмните продукти.
- На сайта да се публикува гугъл-карта за местоположението на администрацията.
- При зареждане на интернет-страницата на ОА – уводно съобщение към гражданите за попълване на анкетата.
- Обучение на служителя от ЗАО за работа с хора в неравностойно положение.
- Мобилен интернет на всички служители.
- Договор за рециклиране на отпадъци.
- Измерване на общественото възприятие с количествени показатели (бройч на посещенията на фейсбук-страницата на ОА).
- Да се организират презентации на здравословно хранене, здравословен начин на живот и др. за служителите от администрацията.
- Информирание на служителите при заместване по време на отпуск, чрез деловодната система.

4.10.ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА, СРЕЩНАТИ В ПРОЦЕСА НА ВНЕДРЯВАНЕ,И СПРАВЯНЕ С ТЯХ

Срещнати и преодолени са следните предизвикателства:

- Естествената съпротива при внедряване на нововъведения.
- Планирането и осигуряването на финансов ресурс за реализиране на част от мерките за подобрене..

4.11.НАЙ-ВАЖНИТЕ ПОДОБРЕНИЯ, ДО КОИТО (ЩЕ) ДОВЕДЕ ОБЩАТА РАМКА ЗА ОЦЕНКА

Резултатите, до които доведе въвеждането на CAF в ОА Търговище, са:

- Повишаване на нивото на доверие вътре в организацията и на ниво служители-ръководство;
- Подобряване на имиджа на администрацията.

4.12.НАУЧЕНИТЕ УРОЦИ, КОИТО БИХА БИЛИ ВАЖНИ И ЗА ДРУГИ АДМИНИСТРАЦИИ

Поради началния етап на прилагането на CAF-2013, не са направени цялостни изводи, които биха били интересни за други администрации.

4.13.КАКВО БИ МОГЛО ДА СЕ ПРОМЕНИ (НАПРАВИ ПО РАЗЛИЧЕН НАЧИН) ПРИ СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА

Трябва да се промени комуникацията между служителите и ръководството. Необходимо е включване на още служители в състава на групата за самооценка (включително и представител на извънщатния персонал на областната администрация).

4.14.ПЕРИОД НА СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА:

Следваща самооценка е планирана да се проведе в периода 2018 - 2020 година.

5. ОБЩИНА ТРОЯН



5.1. СТАТУТ, ЧИСЛЕНОСТ, МИСИЯ И ВИЗИЯ НА ОБЩИНСКА АДМИНИСТРАЦИЯ ТРОЯН

Общинската администрация осигурява изпълнението на законите, подзаконовите нормативни актове, решенията на общинския съвет, подпомага кмета на общината при осъществяване на правомощията му, осигурява технически дейността му, подпомага Общинския съвет и осигурява дейността му, извършва дейност по административното обслужване на гражданите, физическите и юридическите лица.

Община Троян е юридическо лице на бюджетна издръжка с административен център град Троян.

Общинската администрация, при осъществяване на своята дейност, се ръководи от принципите на законност, равнопоставеност, прозрачност, достъпност, отговорност, целесъобразност и ефективност.

Мисията на Общинска администрация е да работи за устойчиво развитие на община Троян, силно и отговорно местно самоуправление, прилагайки 12-те принципа за добро и демократично управление, признати от Съвета на Европа.

Ръководството на Община Троян, в лицето на кмета на общината, официално декларира политика по управление, която е изведена от визията и мисията на общината и е неразделна част от цялостната политика за изграждане и развитие на Община Троян. Политиката по управление на Община Троян е насочена към създаване на условия за постигане на икономически и социален растеж на общината, в съответствие с потребностите и очакванията на жителите и икономическите субекти чрез предлагане на качествени административни услуги, законосъобразност в управлението, прозрачност, ефективност и ефикасност в действията на администрацията.

Целите на общината са:

- Създаване на условия за увеличаване конкурентоспособността на община Троян, чрез осигуряване на благоприятна среда.
- Повишаване потенциала на човешките ресурси и равнището на заетостта. Интензифициране на процесите на социална интеграция в общината.
- Повишаване качеството на жизнената среда и намаляване на вътрешнообщинските различия между града и селата на общината.
- Засилване на местното самоуправление и развитие на гражданско общество.

Численост на администрацията е 117 служители.

5.2.РЕШЕНИЕ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА САФ

През м. март 2016 г. е отправено запитване от ИПА към Община Троян за проучване на желанието и възможностите на администрацията за внедряване на САФ по проект. Комисия от представители на ИПА и Администрацията на Министерски съвет определя критериите за избор и селектира 48 от общо 85 подадени заявки. Общината потвърждава желанието си и през м. юни 2016 г., е уведомена от ИПА, че е една от 48-те организации, които са включени в проекта.

На 20 юни 2016 г. в град София е сключено Споразумение между ИПА и Община Троян, във връзка с изпълнение на проект „Въвеждане на обща рамка за оценка /CAF/ в администрациите“.

5.3.МЕРКИ ЗА ПУБЛИЧНОСТ НА ВЗЕТОТО РЕШЕНИЕ ЗА НАМЕРЕНИЕТО ЗА ПРИЛАГАНЕ НА САФ И ДЕЙНОСТИТЕ ПО КОМУНИКАЦИЯ В РАЗЛИЧНИТЕ СЪПКИ ОТ ПРОЦЕСА

След вземане на решение за включване на Община Троян в проекта за прилагане на модела за управление на качеството „Общата рамка за оценка САФ, кметът на Община Троян информира (по време на традиционната си месечна пресконференция) местните и регионални медии. Екипът подготвя и публикува на видно място на сайта на Общината пресинформация, а така също създава секция на интернет страницата на администрацията, на която се публикува информация и документи, свързани с САФ. По отношение на вътрешните комуникации – всички служители а информирани за етапите на самооценка по време на месечните оперативки със състава на администрацията.

5.4.СЪСТАВ НА ГРУПАТА/ГРУПИТЕ ЗА САМООЦЕНКА И НАЧИНЪТ, ПО КОЙТО СА ПОДБРАНИ УЧАСТНИЦИТЕ

Председател на групата за самооценка: Заместник-кмет на Община Троян

Членове на групата за самооценка:

1. Началник отдел „Услуги на гражданите“.
2. Главен експерт „Връзки с обществеността и протокол“
3. Младши експерт „Поддръжка на компютърната техника и програмните продукти“
4. Главен експерт „Системен администратор“
5. Старши експерт „Местни приходи“

6. Главен експерт „Местни приходи“.Осигурена е подкрепата на служителите на организацията за процеса на самооценка.

Групата е сформирана на 8 август 2017 г. със заповед на кмета на Община Троян.

5.5.ОРГАНИЗИРАНИ ОБУЧЕНИЯ НА РЪКОВОДСТВОТО И ЧЛЕНОВЕТЕ НА ГРУПАТА ЗА САМООЦЕНКА:

Организиран са следните обучения:

■ Двудневно общо обучение по CAF в град София в периода 8-9 март 2017 г. за шестима служители от общинска администрация Троян. Обучението е предназначено главно за служители, които ще бъдат включени в екипа за въвеждане на модела в Община Троян.

■ В периода 7-9 ноември 2017 г. е проведено обучението на място в Информационно-културния център в града. Обучението беше проведено, след като община Троян е включена във втората фаза на проекта. В първия панел на 7 ноември 2017 г. участие вземат професионалното и политическото ръководство на организацията, ръководители, експерти, членове на групата за самооценка, където в детайли са запознати с проекта „Въвеждане на обща рамка за оценка (CAF) в администрациите“ от консултанта.

5.6.ПРОЦЕС НА ИЗВЪРШВАНЕ НА САМООЦЕНКАТА – ИНДИВИДУАЛНА ФАЗА. ПРИЛОЖЕНИ МЕРКИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА КОНСЕНСУС. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКА.

През месец декември 2017 г. екипът, определен със Заповед на кмета на Община Троян, разработва анкетни карти, предназначени, както за служителите на администрацията, така и за заинтересованите страни.

Анкетната карта за служителите на администрацията съдържа 30 въпроса и е попълнена от 111 служители, а 2 бр. анкетни карти са предадени празни. Екипът извършва анализ на анкетните карти, който е представен от кмета на Община Троян на месечна оперативка с участието на всички служители.

Анкетната карта за заинтересованите страни съдържа 7 въпроса. Тя е разпратена до над 200 институции, организации, фирми и други, определени предварително като заинтересовани страни. Общо 126 от тях се включват в анкетното проучване. Екипът се съобразява с направените предложения и извършва анализ, който е предаден на кмета на общината.

Един от първите елементи, по които се взема решение за извършване на самооценката, е определянето на обхвата и подхода на същата. Настоящата самооценка е извършена за всички дирекции, отдели, звена в общинската администрация, както и оценка на партньорството със заинтересованите страни. Тъй като Община Троян за пръв път използва CAF подхода за самооценка, екипът избира класическо точкуване.

В Групата за самооценка, участие вземат служители от различни сектори, с различни функции, опит и ниво в рамките на организацията. Целта, която групата си поставя, е да бъде максимално ефективна и да представи точна оценка на текущото състояние и перспектива за развитие на организацията. Лидерът на групата е едновременно и председател на екипа.

Екипът взема решение да започне работа с индивидуална оценка на всеки от участниците, използвайки документите и информацията, с които те разполагат. При оценяването, всеки от участниците се основава на собствените си знания и натрупания опит в организацията. То включва силни страни, области за подобрене, действия, мерки и доказателства по всеки един критерий и подкритерий. Впоследствие всеки един член на екипа прави преглед на своите констатации и извърши оценка по всеки подкритерий.

Председателят на групата е бил на разположение, за да отговаря на въпроси, възникнали по време на индивидуалното оценяване. След като са извършени индивидуалните оценки, екипът провежда две срещи за постигане на съгласие за силните страни, областите на подобрене и точките поставени за всеки от подкритериите. За процеса за постигане на консенсус, всеки един от участниците представя доказателствата с които разполага, относно идентифициране на силните страни и областите за подобрене по всеки един подкритерий. Постигнат е консенсус по всеки един от въпросите след представяне на допълнителна информация и доказателства.

Процесът на самооценката е осъществен в периода ноември-декември 2017 г. За популяризиране работата на администрацията, в посока самооценка, са информирани местни и регионални медии и създаден специален подраздел на официалната страница на Община Троян.

5.7.ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДОКЛАДА ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНКАТА НА РЪКОВОДСТВОТО

След приключване работата на екипа докладът е разпратен по електронна поща до ръководството на администрацията, всички директори на дирекции и началници на отдели за запознаване. След това е проведена среща-дискусия, на която всеки ръководител изразява своите предложения по изготвения документ, а екипът допълва и/или промени формулировките до финалния вариант. След приключване работата на екипа докладът е утвърден от кмета на Община Троян.

5.8.ОРГАНИЗИРАНЕ НА НАЧИНА НА ПРИОРИТИЗИРАНЕ И СЪСТАВЯНЕ НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. БРОЙ „БЪРЗИ ПОБЕДИ“ И ДЕЙСТВИЯ, ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПЛАНИРАНИТЕ НАЙ-ДЪЛГОСРОЧНИ КЛЮЧОВИ ДЕЙСТВИЯ.

Екипът по САФ предостави на ръководството на Общината, директори на дирекции и началници на отдели изготвения План за подобрене, с включени бързи победи и дългосрочни мерки. Приоритизирането на мерките в плана е направено от всеки индивидуално, като на екипа е предоставена информацията на хартиен носител, със степенувани от ръководителите мерки.

Екипът по самооценка обобщава резултатите и изготвя Плана за подобрене. На специална среща са обсъдени отново мерките, заложи в Плана, преди да бъде оформен окончателния документ. След одобряването му от кмета на Общината, същият е разпратен по електронните пощи на ръководителите за изпълнение.

Определени са 8 бр. „бързи победи“ и 8 бр. дългосрочни, с хоризонт на планиране до 2020 г.

5.9.ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА МЕРКИ, ПО КОИТО ВЕЧЕ СЕ РАБОТИ

Планът съдържа краткосрочни и дългосрочни мерки.

■ Краткосрочните мерки, по които се работи, включват:

■ Поне веднъж в месеца, всеки ръководител да организира срещи със служителите си за запознаване със задачите, обсъждане на проблеми, даване на предложения и други;

■ В началото на всяка година, при определяне на индивидуалната основна месечна заплата на служителите, да се вземат предвид натовареността на служителя, изпълнението на поставените задачи, поведение на работа, дисциплина на работното място;

- Ръководството на общината провежда среща с всеки директор/началник за преглед на възнагражденията на служителите в дирекцията/отдела. (Подкритерий 2.3) – мярката е изпълнена за настоящата година;
- Стриктно изпълнение на вътрешни правила за работа в мрежата;
- Стриктен контрол от страна на ръководителите за спазване на срокове по постъпили преписки, което ще доведе до промяна в нагласата на потребителите към изпълнение задълженията на администрацията. (Подкритерий 5.2).

Дългосрочните мерки, по които се работи, включват:

- Електронен обмен на документи с други администрации;
- Изготвяне на план за участие на служители в обучения за професионално развитие;
- Ремонт на център за административно обслужване и салон на Общински съвет;
- Обучение на служителите, свързани с промени и нововъведения в организацията.

5.10.ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА, СРЕЩНАТИ В ПРОЦЕСА НА ВНЕДРЯВАНЕ, И СПРАВЯНЕ С ТЯХ

Община Троян за първи път прави самооценка по метода на CAF. През годините периодично събира информация от заинтересованите страни и своите партньори, но за целта на разработката направи разширени проучвания на мнението на гражданите и заинтересованите страни.

Една от срещнатите трудности на екипа е свързана с това, че само част от анкетираните страни подават своите бележки и препоръки към администрацията.

Екипът по-трудно успява да приобщи повече служители, които да дадат своите идеи и препоръки към работата, както и да се ангажират с попълването на различни анкетни карти.

5.11.НАЙ-ВАЖНИТЕ ПОДОБРЕНИЯ, ДО КОИТО (ЩЕ) ДОВЕДЕ ОБЩАТА РАМКА ЗА ОЦЕНКА

Резултатите, до които довежда въвеждането на CAF в Община Троян, са:

- Повишаване броя на електронните услуги за гражданите и бизнеса, за сметка на тези, подадени на "Гише";
- Заплащане на местни данъци и такси онлайн;
- Запазване водещите позиции на Община Троян в рейтинга за добро финансово управление;
- Запазване тенденциите за финансова стабилност на Общината;
- Намаляване на кореспонденцията на хартиен носител и преминаване към електронна кореспонденция, в случаите, в които не се изисква да бъде изпратен оригинал.

5.12.НАУЧЕНИТЕ УРОЦИ, КОИТО БИХА БИЛИ ВАЖНИ И ЗА ДРУГИ АДМИНИСТРАЦИИ

Трябва да се формира екип, който да обхваща по-голям кръг от ръководители и служители на администрацията, работещи в различни сфери.

Анкетната карта трябва да бъде изготвена специално за всяка отделна администрация, с ясно определени въпроси и отговори.

Необходимо е регулярно информиране на служителите в администрацията за процеса на самооценката.

5.13.КАКВО БИ МОГЛО ДА СЕ ПРОМЕНИ (НАПРАВИ ПО РАЗЛИЧЕН НАЧИН) ПРИ СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА

При реализиране на следваща самооценка, Община Троян би включила още по-широк кръг от активни участници. Би могло да се направят повече допитвания до заинтересованите страни.

Развитието на общината и подобрените сфери ще бъдат показани при следваща самооценка.

5.14.ПЕРИОД НА СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА:

Периодът за провеждане на следваща самооценка ще бъде определен след приключване работата по набелязаните мерки и техните дейности, но няма да бъде по-рано от 2020 г.

РАЗДЕЛ ЧЕТВЪРТИ. ДОБРИ ПРАКТИКИ ОТ ВЪВЕЖДАНЕТО НА МОДЕЛА CAF В АДМИНИСТРАЦИИТЕ ОТ ТРЕТИЯ ЕТАП НА ВНЕДРЯВАНЕ

Третата група от 16 администрации, внедрили CAF, включва централни, териториални, областни и общински администрации::

| | | | |
|--|-----------------------------------|------------------|---------------------|
| 1. Агенция за хора с увреждания | 2. ИА „Железопътна администрация“ | 3. ОА Видин | 4. Община Видин |
| 5. Държавна агенция за закрила на детето | 6. Община Харманли | 7. Община Ардино | 8. Община Банско |
| 9. Община Провадия | 10. Община Иваново | 11. Община Мизия | 12. Община Севлиево |
| 13. Община Сливница | 14. ОА Стара Загора | 15. ОА Русе | 16. Община Челопеч |

Всяка администрация е подпомогната от външен консултант, член на Националния ресурсен център по CAF към Института за публична администрация.

След приключване на внедряването, на базата отзивите на консултиралите 16-те администрации, са избрани 5 от тях, които споделят в детайли процеса на внедряване, научените уроци и опит. Избраните администрации са Община Ардино, Община Челопеч, Изпълнителна агенция „Железопътна администрация“, Областна администрация – област Видин и Агенцията за хората с увреждания. Информацията за процеса на внедряване е събрана чрез стандартизирани въпросници, попълнени от администрациите в периода август – септември 2018 г., което позволява извършването на сравнения.

1. ОБЩИНА АРДИНО



1.1. СТАТУТ, ЧИСЛЕНОСТ, МИСИЯ И ВИЗИЯ НА ОБЩИНА АРДИНО:

Общинската администрация осигурява изпълнението на законите, подзаконовите нормативни актове, решенията на общинския съвет, подпомага кмета на общината при осъществяване на правомощията му, осигурява технически дейността му, подпомага Общинския съвет и осигурява дейността му, извършва дейност по административното обслужване на гражданите, физическите и юридическите лица.

Община Ардино е юридическо лице на бюджетна издръжка с административен център град Ардино.

Числеността на персонала на Община Ардино е 221 щатни бройки, разпределени според следните функции:

- Изпълнителни и ръководни органи – 123 бр.;
- Дейност "Транспорт, поддържане и ремонт на общинската собственост" - 35 бр.;
- Дейност "Други дейности по социални услуги" - 29 бр.;
- Дейност "Сметосъбиране, сметоизвозване и поддържане на чистотата" - 18 бр.;
- Дейност "Други дейности по здравеопазване" - 9 бр.;
- Функция "Други дейности по образование" - 7 бр.

Мисията на Община Ардино е удовлетворяване на нуждите и очакванията на гражданите от Общината чрез предлагане на качествени административни услуги на населението и юридическите лица, законосъобразност в управлението на общинската собственост и местната в условията на прозрачност, ефективност в действията на свободна от корупция администрация.

Визията на Община Ардино е устойчиво развитие на местната икономика чрез привличане на инвеститори и подкрепа на предприемачеството, подобряване на средата за обитаване и оползотворяване на природния и културен потенциал.

1.2.РЕШЕНИЕ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА CAF

Основен приоритет за Община Ардино е качеството на управление и организация на работата на администрацията. От 2006 г. общината е сертифицирана, съгласно изискванията на международен стандарт за качество ISO 9001:2015. Документалната и процедурна база, придобитият опит от служителите и създадената рамка за работа, съобразно критерии за качество, бяха оценени като предпоставка за по-лесно внедряване и на друга система за качество и нейната ефективност и устойчивост.

След получено писмено предложение от ИПА през месец март 2016 г., община Ардино изразява желание и готовност да се включи в дейностите по реализиране на проект, свързан с въвеждане на европейския модел (CAF)

През месец юни 2016 г. Община Ардино подписва споразумение с ИПА за подкрепа за внедряване на модела CAF по проект „Въвеждане на обща рамка за оценка (CAF) в администрациите“.

1.3.МЕРКИ ЗА ПУБЛИЧНОСТ НА ВЗЕТОТО РЕШЕНИЕ ЗА НАМЕРЕНИЕТО ЗА ПРИЛАГАНЕ НА CAF И ДЕЙНОСТИТЕ ПО КОМУНИКАЦИЯ В РАЗЛИЧНИТЕ СЪПКИ ОТ ПРОЦЕСА

Публикувана е информация на официалната интернет страница на общината за началото на въвеждане на модела CAF.

1.4.СЪСТАВ НА ГРУПАТА/ГРУПИТЕ ЗА САМООЦЕНКА И НАЧИНЪТ, ПО КОЙТО СА ПОДБРАНИ УЧАСТНИЦИТЕ:

- Председател: Началник отдел ГРАО;
- Секретар – 1 бр.
- Членове – 5 бр.

1.5.ОРГАНИЗИРАНИ ОБУЧЕНИЯ НА РЪКОВОДСТВОТО И ЧЛЕНОВЕТЕ НА ГРУПАТА ЗА САМООЦЕНКА:

- Курс/семинар 2017 – CAF – 1 – Управление на качеството и внедряване на CAF, гр. София, март 2017 г.;
- Курс/семинар 2017 – CAF – 4 – Внедряване на CAF в администрацията (I част), гр. Ардино, април 2018 г.;
- Курс/семинар 2017 – CAF – 5 – Внедряване на CAF в администрацията (II част), гр. Ардино, юли 2018 г.

1.6.ПРОЦЕС НА ИЗВЪРШВАНЕ НА САМООЦЕНКАТА – ИНДИВИДУАЛНА ФАЗА. ПРИЛОЖЕНИ МЕРКИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА КОНСЕНСУС. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКА.

- Извършена е самооценка по 9-те критерии и 28-те подкритерии на Модела по специални форми за оценка.
- Класически метод на точкуване.

■ Постигане на консенсус на групата чрез обсъждане на 28-те подкритерии като се взеха под внимание силните страни и области за подобрене.

■ Едномесечен срок на самооценка.

1.7.ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДОКЛАДА ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНКАТА НА РЪКОВОДСТВОТО:

На базата на общата самооценка на екипа, включваща по всеки един от критериите силни страни, области на подобрене и мерки за подобрене, определените точки и описание на подкрепящите факти и доказателства, се изготвя Доклад за резултатите от проведена самооценка на общинска администрация Ардино. Докладът е обсъден с оперативното ръководство и впоследствие утвърден от Кмета на общината.

1.8.НАЧИН НА ПРИОРИТИЗИРАНЕ И СЪСТАВЯНЕ НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. БРОЙ „БЪРЗИ ПОБЕДИ“ И ДЕЙСТВИЯ, ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПЛАНИРАНИТЕ НАЙ-ДЪЛГОСРОЧНИ КЛЮЧОВИ ДЕЙСТВИЯ.

Начинът на приоритизиране и съставяне на Планът за подобрене е на база анализ и оценка на идентифицираните мерки в Доклада за самооценка на общината. Включени са 10 бързи победи и 10 ключови действия. Планираните ключови действия са за период от 6 месеца до 1 година.

1.9.ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА МЕРКИ, ПО КОИТО ВЕЧЕ СЕ РАБОТИ:

Изготвена е анкета за проверка на удовлетвореност на служителите на общината. Проведено е обучение за оказване на първа домедицинска помощ (ПДМП) за служителите.

1.10.ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА, СРЕЩНАТИ В ПРОЦЕСА НА ВНЕДРЯВАНЕ И СПРАВЯНЕ С ТЯХ

Невъзможност да се отдели достатъчно време от страна на служителите при внедряване на САФ.

1.11.НАЙ-ВАЖНИТЕ ПОДОБРЕНИЯ, ДО КОИТО (ЩЕ) ДОВЕДЕ ВЪВЕЖДАНЕТО НА САФ

- Подобряване на средата за инвестиции;
- Насърчаване използването на Електронното правителство;
- Обръщане на специално внимание на човешките ресурси;
- Изработване на мотивационни схеми за високи резултати;
- Подобряване на партньорства и създаване на публично-частни такива.

1.12.НАУЧЕНИТЕ УРОЦИ, КОИТО БИХА БИЛИ ВАЖНИ И ЗА ДРУГИ АДМИНИСТРАЦИИ

Най-важният урок е да се насърчи активното участие на ръководството на общината в процеса на самооценка.

1.13.КАКВО БИ МОГЛО ДА СЕ ПРОМЕНИ (НАПРАВИ ПО РАЗЛИЧЕН НАЧИН) ПРИ СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА

- Участие на служители от различни отдели при следваща самооценка
- Участие на консултант в повече срещи с групата за самооценка

1.14.ПЕРИОД НА СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА:

След изтичане на двугодишния период на сегашната самооценка – 2020 г

2. ОБЩИНА ЧЕЛОПЕЧ



2.1. СТАТУТ, ЧИСЛЕНОСТ, МИСИЯ И ВИЗИЯ НА ОБЩИНА ЧЕЛОПЕЧ:

Общинската администрация осигурява изпълнението на законите, подзаконовите нормативни актове, решенията на общинския съвет, подпомага кмета на общината при осъществяване на правомощията му, осигурява технически дейността му, подпомага Общинския съвет и осигурява дейността му, извършва дейност по административното обслужване на гражданите, физическите и юридическите лица.

Община Челопеч е юридическо лице на бюджетна издръжка с административен център град Челопеч.

Числеността на персонала на Община Челопеч е 22 щатни бройки.

Мисията на Общинската администрация е да работи за реализиране политиката на местната власт за устойчиво развитие на община Челопеч, отговорно местно самоуправление, прилагайки принципите на законност, безпристрастност и отчетност, а също така балансирано, устойчиво и приобщаващо интегрирано развитие с внимание към индивидуалните потребности на всеки жител.

Визията на Община Челопеч е устойчиво развитие на местната икономика чрез привличане на инвеститори и подкрепа на предприемачеството, подобряване на средата за обитаване и оползотворяване на природния и културен потенциал.

2.2. РЕШЕНИЕ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА CAF

Качеството на управление и организация на работата на администрацията е приоритет за Община Челопеч и от 2013 г. администрацията е сертифицирана, съгласно изискванията на системите за качество и информационна сигурност ISO 9001:2008 и ISO/IES 27001:2005. Документалната и процедурна база, придобитият опит от служителите и създадената рамка за работа, съобразно критериите за качество, бяха оценени като предпоставка за по-лесно внедряване и на друга система за качество и нейната ефективност и устойчивост.

След оценка на предимствата на инструмента CAF, разработен специално за публичния сектор, с решение на Кмета на Община Челопеч през 2016 г. бе инициатирано депозирането в ИПА на намерение за включване в проект за внедряване на CAF.

В резултат на това община Челопеч е включена в резервен списък от 10 администрации за внедряване на CAF по проект ОП „Добро управление“. През месец юни 2016 г. Община Челопеч подписа споразумение с ИПА за подкрепа за внедряване на модела CAF.

2.3.МЕРКИ ЗА ПУБЛИЧНОСТ НА ВЗЕТОТО РЕШЕНИЕ ЗА НАМЕРЕНИЕТО ЗА ПРИЛАГАНЕ НА САФ И ДЕЙНОСТИТЕ ПО КОМУНИКАЦИЯ В РАЗЛИЧНИТЕ СЪПКИ ОТ ПРОЦЕСА

Създадена е секция на официалната интернет страница на общината, публикувана кратка информация за началото на въвеждане на модела САФ в общинска администрация Челопеч и публикувана заповед за определяне състава на групата за самооценка.

2.4.СЪСТАВ НА ГРУПАТА/ГРУПИТЕ ЗА САМООЦЕНКА И НАЧИНЪТ, ПО КОЙТО СА ПОДБРАНИ УЧАСТНИЦИТЕ:

В групата за самооценка са включени секретарят на общината, директорът на дирекция „Специализирана“ /една от двете налични/, както и изброени по-долу ключови служители:

- Работещи в Центъра за обслужване на граждани;
- Експерт в сферата на човешките ресурси;
- Специалисти от финансово-стопански дейности;
- Специалисти в сферата на връзките с обществеността, образованието и проектите.

2.5.ОРГАНИЗИРАНИ ОБУЧЕНИЯ НА РЪКОВОДСТВОТО И ЧЛЕНОВЕТЕ НА ГРУПАТА ЗА САМООЦЕНКА:

- Обучение „Европейският модел за качество САФ и възможностите за неговото внедряване в българската държавна администрация“ – м. април 2015 г. (секретар на общината)
- Общо обучение по САФ – м. март 2017 г.(5 служители на общината);
- Обучение „Внедряване на САФ в администрацията – първа част“ – май 2018 г. (Екип по въвеждане на САФ);
- Обучение „Внедряване на САФ в администрацията – втора част“ – юли 2018 г. (Екип по въвеждане на САФ).

2.6.ПРОЦЕС НА ИЗВЪРШВАНЕ НА САМООЦЕНКАТА – ИНДИВИДУАЛНА ФАЗА. ПРИЛОЖЕНИ МЕРКИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА КОНСЕНСУС. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКА.

Всеки от членовете на екипа представя своята индивидуална самооценка. След това са проведени две срещи за постигане на консенсусни оценки за всеки един от критериите. Забелязва се тенденция служители да оценяват по-високо критерии, свързани с дейности, които са по-близки до сферата им на отговорност и обратно. В този случай на срещите на екипа са изложени доказателства, защитаващи по-високите оценки, докато консенсусно се определи окончателно сфера за подобрене и оценка на критерия (в повечето от случаите, по-близка до най-високата, поставена от член на екипа).

В други случаи ниските оценки на незапознати с дадени действия по някой критерий служители са сигнал за екипа, че липсата на осезаем ефект в тази сфера на дейност от членове на администрацията е причина за набелязване на мерки за подобрене.

Продължителност на процеса на самооценка – около 30 дни в условия на висока ангажираност на членовете на екипа с изпълнение на основните задължения за съответните длъжности, както и със странични мероприятия от събитийния календар на общината.

2.7.ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДОКЛАДА ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНКАТА НА РЪКОВОДСТВОТО

На база общата самооценка на екипа, включваща по всеки един от критериите силни страни, области на подобрене и мерки за подобрене, определените точки и описание на подкрепящите факти и доказателства, след 10 дни се съставя Доклад за резултатите от проведена самооценка на общинска администрация Челопеч.

На 3 юли 2018г., секретарят на общината, който е и член на екипа по внедряване на CAF предава доклада, заедно с резюме, за утвърждаване.

2.8.НАЧИН НА ПРИОРИТИЗИРАНЕ И СЪСТАВЯНЕ НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. БРОЙ „БЪРЗИ ПОБЕДИ“ И ДЕЙСТВИЯ, ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПЛАНИРАНИТЕ НАЙ-ДЪЛГОСРОЧНИ КЛЮЧОВИ ДЕЙСТВИЯ.

Приоритизирането на мерките за подобрене и съставянето на Плана за подобрене е извършено съвместно от всички членове на екипа по внедряване на CAF в продължение на два пълни работни дни. Екипът представи на Кмета проект на Плана за действие за преглед и утвърждаване.

Идентифицираните „бързи победи“, заложили в Плана са 8 на брой, а останалите ключови действия са 36. Най-дългосрочните ключови действия са с продължителност до 2 години.

2.9.ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА МЕРКИ, ПО КОИТО ВЕЧЕ СЕ РАБОТИ:

Изпълнени мерки:

- Включване в средата за междурегистров обмен на документи REGIX;
- Обвързване на услугите в ИИСДА със служебно необходимите от REGIX;
- Свързване с нотариален регистър за директно вписване;
- Мерки, по които вече се работи:
 - Включване към оценъчните карти на служителите от администрацията на критерий свързан с отношението към гражданите;
 - Разгласа сред населението на мисията, визията и целите на администрацията;
 - Актуализиране на разпоредбата за определяне на отговорни служители по програмни документи на Общината;
 - Провеждане на анкета за измерване възприятието на служителите.

2.10.ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА, СРЕЩНАТИ В ПРОЦЕСА НА ВНЕДРЯВАНЕ И СПРАВЯНЕ С ТЯХ

Поради служебната ангажираност на служителите основен проблем за всички е отделяне на свободно време, през което да се отдадат ползотворно на работата по внедряване на САФ. Това е преодоляно чрез изолиране от работната среда и работа по проекта в извънработно време.

2.11.НАЙ-ВАЖНИТЕ ПОДОБРЕНИЯ, ДО КОИТО (ЩЕ) ДОВЕДЕ ВЪВЕЖДАНЕТО НА САФ

Избистряне на проблемите на общинската администрация, за които до момента не са били идентифицирани.

Множеството критерии и подкритерии дават всеобхватна представа за състоянието и проблемните области.

Методологията за приоритизиране на мерките за подобрене спомага за точното определяне на тези с високо стратегическо значение, както и определяне на срока, в който да се предприемат действия.

Процесът на самооценка спомага за информираността на служителите за области на дейност на администрацията, които не са в прякото поле на тяхната отговорност.

2.12.НАУЧЕНИТЕ УРОЦИ, КОИТО БИХА БИЛИ ВАЖНИ И ЗА ДРУГИ АДМИНИСТРАЦИИ

При самооценката процесът на привеждане на примери и събиране на доказателства, отнасящи се до всеки един от подкритериите, е най-труден и отнемащ най-много време. С цел неговото улесняване, при следваща самооценка е добре извършване на системно документиране на действия и обстоятелства, имащи отношение към всеки един от критериите, от страна на служителите с отговорности, които са най-близки в тази област.

Служителите, участващи в САФ, трябва да бъдат поощрявани от ръководството, защото това е допълнителен обхванен и отговорен ангажимент, който е от стратегическо значение за управлението на общинската администрация.

„Документиране“ – потвърди се значението на това действие. Събирането на доказателства, документиране дейността на администрацията е базисно за изчерпателната и обоснована самооценка.

2.13.КАКВО БИ МОГЛО ДА СЕ ПРОМЕНИ (НАПРАВИ ПО РАЗЛИЧЕН НАЧИН) ПРИ СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА

- Да се включат задължения по САФ в длъжностните им характеристики на служителите.
- Оценката на служителите да отразява участието им в екип по самооценка.
- Провеждане на екипните консултации в работна среда извън администрацията, за да се отдадат служителите изцяло на САФ, а не това да се прави между другото в процеса на изпълнение на ежедневните задължения. Така ще се спести време и работата ще е по-задълбочена.

2.14.ПЕРИОД НА СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА

През 2020 г.

3. ИЗПЪЛНИТЕЛНА АГЕНЦИЯ „ЖЕЛЕЗОПЪТНА АДМИНИСТРАЦИЯ“



3.1. СТАТУТ, ЧИСЛЕНОСТ, МИСИЯ И ВИЗИЯ НА ИАЖА:

Изпълнителна агенция „Железопътна администрация“ е второстепенен разпоредител с бюджет към министъра на транспорта, информационните технологии и съобщенията.

Общата численост на персонала в организационните структури и административните звена на агенцията е 54 щатни бройки.

Мисията на ИА „Железопътна администрация“ е да осъществява националната политика по отношение на:

- експлоатацията, развитието и безопасността на железопътния транспорт и железопътната инфраструктура;
- проверка на изпълнението на изискванията за издаване на лицензии на железопътните превозвачи, сертификати и разрешения;
- изготвяне на предложения за усъвършенстване на сигурността и безопасността на превозите;
- опазване на околната среда от замърсяване, свързано с железопътния транспорт;
- осъществяване на международно сътрудничество в областта на железопътния транспорт.

Изпълнителна агенция „Железопътна администрация“ съгласно предоставените ѝ правомощия е:

- Национален орган по безопасност в железопътния транспорт на Република България;
- Национален регулаторен орган;
- Орган за контрол по прилагане на Регламента за правата и задълженията на пътниците, използващи железопътен транспорт.

Изпълнителна агенция „Железопътна администрация“ е национален надзорен орган за железопътния транспорт, който:

- Извършва надзорна дейност на нивото на безопасност след издаването на сертификат за безопасност на железопътните предприятия или на разрешително за безопасност на Управителя на железопътната

инфраструктура за да се увери, че са внедрили и поддържат изискванията и критериите при сертифицирането, за да гарантират контрол върху всички рискове, свързани с дейностите им, включително осигуряването на ремонт и поддръжката на подвижен железопътен състав, влагането на материали, както и използването на подизпълнители, при условията на нормативните изисквания.

■ В качеството си на регулаторен орган Изпълнителна агенция „Железопътна администрация“ следи за ефикасното управление и справедливото и недискриминационно използване на железопътната инфраструктура и обслужващите съоръжения, осъществява мониторинг на условията за конкуренция на пазара на железопътни услуги и осъществява контролни функции по договора за обществени услуги за превоз на пътници и договора на държавата с ДП Национална компания „Железопътна инфраструктура“.

3.2.РЕШЕНИЕ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА CAF

Въвеждането на CAF е стратегическо решение на ръководството на ИА „Железопътна администрация“, което може да помогне да се подобри резултатността на агенцията като цяло и е стабилна основа за инициативите за устойчиво развитие на ИАЖА.

Потенциалните ползи за ИАЖА от прилагане на CAF са:

- непрекъснато подобряване на процесите и постигането на оперативна ефективност, което означава спестяване на средства (финансов и административен ресурс);
- удовлетвореност на заинтересованите страни (железопътни предприятия, Управител на инфраструктурата, граждани, служители на агенцията);
- подобряване на взаимоотношенията със заинтересованите страни;
- постигане на правно съответствие;
- подобро управление на риска. Постигането на постоянно качество и проследимост на процесите означава по-лесно избягване или коригиране на проблемите;
- подобряване на възприемането на агенцията от заинтересованите страни.

3.3.МЕРКИ ЗА ПУБЛИЧНОСТ НА ВЗЕТОТО РЕШЕНИЕ ЗА НАМЕРЕНИЕТО ЗА ПРИЛАГАНЕ НА CAF И ДЕЙНОСТИТЕ ПО КОМУНИКАЦИЯ В РАЗЛИЧНИТЕ СЪПКИ ОТ ПРОЦЕСА

На електронната страница на ИАЖА <http://www.iaja.government.bg>, раздел „За агенцията“, е публикувана информация за внедряването на модела за тотално управление на качеството CAF (Общата рамка за оценка) в Изпълнителна агенция „Железопътна администрация“.

Извършените дейности по комуникация включват:

- обявяване на решението и графика за прилагане на инструмента CAF
- утвърждаване на Плана за комуникация
- информиране на служителите за участие в процеса по внедряване на CAF

3.4.СЪСТАВ НА ГРУПАТА/ГРУПИТЕ ЗА САМООЦЕНКА И НАЧИНЪТ, ПО КОЙТО СА ПОДБРАНИ УЧАСТНИЦИТЕ:

Съставът на групата за самооценка включва служители от всички структурни звена на ИАЖА – Главна дирекция „Железопътна инспекция“, дирекция „Регулиране“ и дирекция „Административно-правно и финансово-стопанско обслужване“. По този начин се обхваща цялата дейност на агенцията във всичките ѝ аспекти.

В състава на групата за самооценка са включени служители, отговорни за поддържане на системата по качество (ISO 9001:2008, като в момента ИАЖА се подготвя за ресертифициране по новата версия ISO 9001:2015), упълномощения представител на ръководството, водещия одитор по качеството, координатори и одитори по качеството, с което се осигурява компетентност по отношение на системите за управление, вкл. вътрешни одити.

3.5.ОРГАНИЗИРАНИ ОБУЧЕНИЯ НА РЪКОВОДСТВОТО И ЧЛЕНОВЕТЕ НА ГРУПАТА ЗА САМООЦЕНКА:

■ Общо обучение в периода февруари-март 2017 г.;

■ Обучение по първи модул по проект на Института по публична администрация (ИПА) „Въвеждане на общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ от консултанта от Националния ресурсен център по CAF Емилия Александрова, проведено на 14-16 май 2018 г.;

■ Обучение по втори модул по внедряване на CAF, проведено в периода 06-07 август 2018 г.

3.6.ПРОЦЕС НА ИЗВЪРШВАНЕ НА САМООЦЕНКАТА – ИНДИВИДУАЛНА ФАЗА. ПРИЛОЖЕНИ МЕРКИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА КОНСЕНСУС. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКА.

Съгласно План-графика за внедряване на CAF, индивидуалните самооценки се извършват през м. юли – август 2018 г. Индивидуалните самооценки са извършени за период от 14 работни дни.

В процеса на самооценка се извършва проверка за съответствието между даден резултат и „доказателствата“, събрани за съответните критерии и подкритерии в частта на благоприятстващите фактори. Всеки член на групата за самооценка притежава индивидуалност и собствени възприятия и оценки.

Приложените мерки за постигане на консенсус включват дискусии, представяне на аргументи за персоналните самооценки и изтъкване на силните и слабите страни на отделните идеи.

3.7.ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДОКЛАДА ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНКАТА НА РЪКОВОДСТВОТО

Докладът за резултатите от самооценката е представен на т.нар. „Преглед от ръководството“. Това е задължителна част от системите за управление по качеството. Най-общо казано това са т.нар. „оперативки“ на ръководителите в организация на които се предоставя информация по важни тематик и се взимат решения, напр. изпълнителния директор се информира за инициативата CAF, какви да бъдат дейностите по CAF, нивото им на изпълнение и др.

3.8.НАЧИН НА ПРИОРИТИЗИРАНЕ И СЪСТАВЯНЕ НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. БРОЙ „БЪРЗИ ПОБЕДИ“ И ДЕЙСТВИЯ, ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПЛАНИРАНИТЕ НАЙ-ДЪЛГОСРОЧНИ КЛЮЧОВИ ДЕЙСТВИЯ.

Планът за подобрения като една от основните цели на самооценка чрез CAF е и средство за предоставяне на ключова информация за системата за стратегическо планиране на агенцията. Действията включени в Плана за подобрения са част от цялостното управление на организацията и са извлечени от реалната практика на ИАЖА. Приоритизирането им е извършено въз основа на ресурсите, необходими за изпълнението им, вкл. времеви, човешки ресурс, финансов (ако се изисква такъв), организационен и др.

3.9.ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА МЕРКИ, ПО КОИТО ВЕЧЕ СЕ РАБОТИ:

- Изграждане на Виртуална частна мрежа – IP VPN, която осигурява представлява пренос на данни от различен характер и предназначение, между географски отдалечени точки на агенцията (VPN точки намиращи се в офисни, и други помещения на ИАЖА както и мобилни точки за достъп на агенцията);
- Изграждане на учреденски архив на агенцията;
- Подготовка за сертифициране по новата ревизия на ISO 9001:2015.

3.10.ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА, СРЕЩНАТИ В ПРОЦЕСА НА ВНЕДРЯВАНЕ И СПРАВЯНЕ С ТЯХ

Основно предизвикателство, което се среща при внедряването на CAF, е осъзнаването на приложните аспекти и ползите от внедряването на CAF. Организацияте, включително и ИАЖА се сблъскват с много въпроси, на които трудно се намират точните отговори и решения, поради това е трудно да се наложи убеждението, че повечето знания относно системите за управление и тяхната ефективна поддръжка ще помогнат на организацияте да видят смисъла от тяхното използване и да го приложат в практиката.

3.11.НАЙ-ВАЖНИТЕ ПОДОБРЕНИЯ, ДО КОИТО (ЩЕ) ДОВЕДЕ ВЪВЕЖДАНЕТО НА CAF

Потенциалните ползи за ИАЖА от прилагане на CAF са:

- непрекъснато подобряване на процесите и постигането на оперативна ефективност, което означава спестяване на средства (финансов и административен ресурс);
- удовлетвореност на заинтересованите страни (железопътни предприятия, Управител на инфраструктурата, граждани, служители на агенцията);
- подобряване на взаимоотношенията със заинтересованите страни;
- постигане на правно съответствие;
- подобро управление на риска. Постигането на постоянно качество и проследимост на процесите означава по-лесно избягване или коригиране на проблемите;
- подобряване на възприемането на агенцията от заинтересованите страни.

3.12. НАУЧЕНИТЕ УРОЦИ, КОИТО БИХА БИЛИ ВАЖНИ И ЗА ДРУГИ АДМИНИСТРАЦИИ

Въвеждането на системи за управление на качеството е стратегическо решение на висшето ръководство на всяка организация. Въвеждането на системи за управление на качеството в Изпълнителна агенция „Железопътна администрация“ създаде стандартизирани правила за изпълнение и управление на дейностите в агенцията, с което се гарантира правилното функциониране и ефективността на управлението им. Освен това, провежданият вътрешен одит се налага като ефикасен и надежден инструмент, в подкрепа на политиката на ръководството като средство за управление, чрез предоставяне на информация, въз основа на която Изпълнителна агенция „Железопътна администрация“ може да действа за подобряване на своите функции.

Чрез въвеждане на CAF в агенцията се постига по-пълно ангажиране на ръководството при изработването и въвеждането на системите за управление на качеството, включването на всички заинтересовани страни в процеса, осъзнава се нуждата от постоянното повишаване на квалификацията и административния капацитет съгласно европейските и световните практики.

3.13. КАКВО БИ МОГЛО ДА СЕ ПРОМЕНИ (НАПРАВИ ПО РАЗЛИЧЕН НАЧИН) ПРИ СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА

Акцент ще се постави върху повишаване на информираността на служителите относно спецификата на системите за управление и практическото приложение в организацията.

3.14. ПЕРИОД НА СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА:

Организиране и провеждане на нова самооценка, с анализ на въздействието на проведените мерки за подобряване в началото на 2021 г.

4. ОБЛАСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ ВИДИН



4.1. СТАТУТ, ЧИСЛЕННОСТ, МИСИЯ И ВИЗИЯ НА ОА - ВИДИН:

Областният управител на област Видин е второстепенен разпоредител с бюджетни кредити към Министерския съвет.

Областната администрация Видин подпомага областния управител при осъществяване на правомощията му, осигурява технически дейността му и извършва дейности по административното обслужване на гражданите и юридическите лица.

Числеността на персонала на Областна администрация Видин и на нейните административни звена е 28 щатни бройки, разпределени както следва:

- Главен секретар;

- Дирекция „Административен контрол, регионално развитие и държавна собственост“ – общо 17 щатни бройки, в т.ч. директор на дирекция. В специализираната администрация са обособени два отдела – отдел „Държавна собственост, устройство на територията, координация и административен контрол“ с численост от 7 човека и отдел „Регионално развитие, управление на проекти и планиране“ с численост от 9 човека.

- Дирекция „Административно-правно обслужване, финанси и управление на собствеността“ – общо 10 щатни бройки, в т.ч. директор на дирекция.

Областна администрация – Видин текущо работи за изпълнението на следните стратегически цели и приоритети за периода 2017-2019 година:

Стратегическа цел 1: Ускоряване икономическото развитие на област Видин.

- Приоритет 1.1: Осигуряване икономически растеж на базата на конкурентоспособни предприятия

- Приоритет 1.2: Иновации и публично частно партньорство

- Приоритет 1.3: Използване на наличните ресурси

Стратегическа цел 2: Повишаване жизнения стандарт на населението на област Видин.

- Приоритет 2.1: Изграждане на съвременна социална инфраструктура и качествено образование
- Приоритет 2.2: Стабилизиране и увеличаване на трудовата заетост
- Приоритет 2.3: Повишаване качеството на човешките ресурси и публичните услуги

Стратегическа цел 3: Свързаност и развитие на териториалното сътрудничество за постигане на балансирано и устойчиво развитие.

- Приоритет 3.1: Развитие на техническата инфраструктура в област Видин
- Приоритет 3.2: Развитие на транспортната инфраструктура в област Видин
- Приоритет 3.3: Опазване и подобряване състоянието на околната среда
- Приоритет 3.4: Развитие на териториалното сътрудничество

4.2.РЕШЕНИЕ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА CAF

Решението за включване на Областна администрация Видин в Проект "Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите", изпълняван от ИПА с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд, е взето през март 2016 г. През юни същата година е сключено и Споразумение с ИПА за подкрепа при внедряване на модела.

Решението за внедряване на CAF е в резултат на желанието на ОА Видин да бъде ефективна и конкурентна администрация, работеща в услуга на потребителите на административни услуги. Ръководството на администрацията счита, че внедряването на подобен инструмент в дейността на ОА Видин ще спомогне за откриване и решаване на текущи казуси в работния процес на администрацията.

Практическото внедряване на модела CAF в Областна администрация Видин започва в края на април 2018 г.

4.3.МЕРКИ ЗА ПУБЛИЧНОСТ НА ВЗЕТОТО РЕШЕНИЕ ЗА НАМЕРЕНИЕТО ЗА ПРИЛАГАНЕ НА CAF И ДЕЙНОСТИТЕ ПО КОМУНИКАЦИЯ В РАЗЛИЧНИТЕ СЪПКИ ОТ ПРОЦЕСА

В началото на май 2018 г. е анонсиран реалния старт на дейностите по внедряване на модела CAF. Изготвено е прессъобщение за стартиране на процеса, което е разпространено до местните медии.

Като основни дейности по комуникация могат да се посочат:

- Разпространено прессъобщение за стартиране на процеса;
- Дадено интервю пред местна телевизия от ръководителя на групата за самооценка;
- Публикация на официалната интернет страница на ОА;
- Поставяне на постери на ключови места в администрацията;
- Провеждане на информационни срещи с всички служители в администрацията с цел текущо запознаване с напредъка на процеса по внедряване на CAF;
- Използване на вътрешна мрежа и административна информационна система за обмен на информация.

4.4.СЪСТАВ НА ГРУПАТА/ГРУПИТЕ ЗА САМООЦЕНКА И НАЧИНЪТ, ПО КОЙТО СА ПОДБРАНИ УЧАСТНИЦИТЕ:

Отчитайки характера на работа в Областна администрация Видин, вътрешно-организационните правила и служебните ангажименти и отговорности на служителите Групата за самооценка в ОА Видин бе сформирана след консултации с ръководството в следния състав:

Председател: главен секретар на Областна администрация Видин

Членове:

- директор на дирекция АКРРДС;
- директор на дирекция АПОФУС;
- началник на отдел ДСУТКАК, дирекция АКРРДС;
- главен експерт, дирекция АПОФУС
- старши експерт, отдел ДСУТКАК, дирекция АКРРДС;
- старши експерт, дирекция АПОФУС.

4.5.ОРГАНИЗИРАНИ ОБУЧЕНИЯ НА РЪКОВОДСТВОТО И ЧЛЕНОВЕТЕ НА ГРУПАТА ЗА САМООЦЕНКА:

- Общо обучение в периода 20-21 февруари 2017 г.;
- Обучение в периода 18-20 април 2018 на тема: "Внедряване на CAF в администрацията" - първа част;
- Обучение в периода 30-31 юли 2018 на тема: "Внедряване на CAF в администрацията" - втора част.

4.6.ПРОЦЕС НА ИЗВЪРШВАНЕ НА САМООЦЕНКАТА – ИНДИВИДУАЛНА ФАЗА. ПРИЛОЖЕНИ МЕРКИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА КОНСЕНСУС. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКА.

Със заповед на областния управител е определена група за самооценка, която включва 7 основни и 2-ма резервни членове. Групата провежда периодични срещи за обсъждане на дейността си, като документира своята работа в протоколи, които представя на вниманието на ръководството на администрацията.

В процеса на своята работа групата за самооценка прие Правила и График за работа при внедряване на модела CAF, както и План за комуникация, а така също обсъжда и одобри портфолиото с доказателствен материал, който да подкрепи отделните части на модела и да служи за ориентир при оценката на работата и резултатите на ОА Видин по всички 9 критерия и 28 подкритерии на Модела. Определеният екип, с помощта на служителите от ОА Видин, подготвя необходимите електронни копия от документи в портфолиото, които да подкрепят съответните становища и мнения по време на процеса на самооценка. Екипът избира класическата форма на точкуване, която е препоръчителна за използване при първа самооценка от администрациите.

По време на самооценката всеки член на екипа работи самостоятелно и респ. попълва свой формуляр за самооценка с мнението си за силните страни и областите на подобрене на работата на ОА Видин. Членовете на групата са подготвили и предложения за мерки за подобрене. Поставените оценки участниците в групата мотивират чрез документи, включени в портфолиото и чрез други допълнителни налични документи от дейността на ОА Видин за разглеждания период.

Консенсусната фаза се състои в периода 5-22 юни 2018 г. Провеждат се 4 работни срещи за представяне на индивидуалните оценки. В процеса на разговорите и след като са изслушани всички индивидуални оценки се установява, че в по-голямата си част определенията за силни, слаби страни и области за подобрене са сходни по своя характер.

Консенсусната фаза започва с обсъждане на силните, слабите страни и мерките за подобрене по всеки един подкритерий. Паралелно, по време на консултациите, крайното решение се нанася в работен файл, който служи за основа при разработване на Доклада за самооценка.

Попълнена е и таблицата с обобщените оценки /предоставена от обучителите/.

Резервните членове към групата също присъстват на срещите, като участват активно в обсъжданията.

В края на консенсусната фаза, групата се договаря проектът на Доклад за самооценка да се изготви от главния секретар и да бъде представен за обсъждане и одобрение на другите членове на групата и след това на ръководството на ОА Видин.

Процесът по самооценка, вкл. консенсусна фаза, стартира на 25 май 2018 г. и приключва на 22 юни 2018 г.

4.7.ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДОКЛАДА ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНКАТА НА РЪКОВОДСТВОТО:

Проектът на доклада за самооценка, изготвен от председателя на групата, е изпратен на 26.06.2018 г. за коментари и становища до членовете на групата чрез административната информационна система. След преглед на проекта на документа в указания срок, постъпва предложение за допълване на индикатор към една от стратегическите теми. На работна среща предложението се обсъжда от членовете на групата и единодушно е решено да бъде добавен към окончателния доклад.

Групата за самооценка одобрява проекта на Доклада и го предлага за утвърждаване на Областния управител.

На 6 юли главният секретар на ОА Видин представя проекта на Доклад на Областния управител за запознаване. Докладът е утвърден на 9 юли 2018 г.

4.8.НАЧИН НА ПРИОРИТИЗИРАНЕ И СЪСТАВЯНЕ НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. БРОЙ „БЪРЗИ ПОБЕДИ“ И ДЕЙСТВИЯ, ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПЛАНИРАНИТЕ НАЙ-ДЪЛГОСРОЧНИ КЛЮЧОВИ ДЕЙСТВИЯ.

На 30 и 31 юли 2018 г. се провежда втори модул на обучението по внедряване на CAF в администрацията. Обучението има голяма практическа насоченост, което изключително много улеснява участниците при формулирането на дейностите, които впоследствие са включени в плана.

На обучението е представена методиката за определяне на приоритети; начина на определяне на „Бързи победи“; начина на стратегическо претегляне на предложените от нас действия; определяне на мерките с най-висока стратегическа тежест и определяне на леснотата на изпълнение на мерките с най-висока стратегическа тежест.

По време на обучението в резултат от съвместната работа на служителите и напътствията от консултанта от ИПА, успешно е подготвен документ за подобряване на работата на база утвърдения Доклад за самооценка.

След обучението, със заповед на Областния управител е определена работна група, която да подготви проекта на План за действие на ОА Видин за реализиране на мерките за подобрене от доклада за самооценка за периода 2018-2020 г.

Работната група разглежда изготвения по време на обучението проект на План, прецизира някои технически детайли и предлага на Областния управител за утвърждаване Проект на План за действие на

Областна администрация Видин за реализиране на мерките за подобрене от доклада за самооценка по CAF за периода 2018-2020 г.

4.9.ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА МЕРКИ, ПО КОИТО ВЕЧЕ СЕ РАБОТИ:

Тема 2: Подобряване на политиката по управление на хората:

■ Дейност: Прецизиране на задължения с цел равномерно разпределение на задачи.

Тема 3: Подобряване на ефективността на вътрешната и външната комуникация:

■ Дейност: Подобряване визията и функционалността на интернет страницата на администрацията.

4.10.ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА, СРЕЩНАТИ В ПРОЦЕСА НА ВНЕДРЯВАНЕ И СПРАВЯНЕ С ТЯХ

По време на работа са срещнати съществени затруднения.

Поради незаети щатни бройки в администрацията по причини от различно естество се налага преразпределяне на задачи между служители с цел извършване на своевременна самооценка, респ. постигане на консенсус и изготвяне на Доклад за самооценка и План за действие.

Поради липса на достатъчно доказателства и измервания в областта на резултатите, свързани с хората (критерий 7), екипът по самооценка провежда анкета сред служителите. Анкетата има за цел да събере първоначална информация и данни за нивото на удовлетвореност в различни аспекти, касаещи служителите в ОА Видин, както и да даде възможност да се съберат мненията и предложения за мерки за подобряване дейността на организацията, които да се обсъдят след приключване на самооценката.

4.11.НАЙ-ВАЖНИТЕ ПОДОБРЕНИЯ, ДО КОИТО (ЩЕ) ДОВЕДЕ ВЪВЕЖДАНЕТО НА САФ

Планирано е да бъде актуализиран Стратегическия план на Областна администрация Видин за периода 2019-2021. Към настоящия момент документът е нерелевантен към работата на самата администрация, тъй като е насочен към приоритети за развитие на областта, т.е. дублира Областната стратегия на област Видин.

4.12.НАУЧЕНИТЕ УРОЦИ, КОИТО БИХА БИЛИ ВАЖНИ И ЗА ДРУГИ АДМИНИСТРАЦИИ

Добра практика е в екипа по самооценка да участват служители на различни експертни позиции, вкл. новоназначени служители. По този начин се създават условия да се генерират повече нови идеи за решаване на конкретни задачи. Мотивацията на новоназначените служители или на тези с по-малък опит в администрацията е предпоставка за работа с насоченост към позитивни промени и разчупване на рутината в административната работа.

4.13.КАКВО БИ МОГЛО ДА СЕ ПРОМЕНИ (НАПРАВИ ПО РАЗЛИЧЕН НАЧИН) ПРИ СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА

При следваща самооценка би било удачно да се ползва предварително събрана обратна информация от заинтересовани страни.

4.14.ПЕРИОД НА СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА:

Следващата самооценка е предвидена за провеждане през юли 2020 година, след измерване на резултата от изпълнението на настоящия План за действия и решение на ръководството.

5. АГЕНЦИЯ ЗА ХОРАТА С УВРЕЖДАНИЯ



5.1. СТАТУТ, ЧИСЛЕНОСТ, МИСИЯ И ВИЗИЯ НА АГЕНЦИЯТА ЗА ХОРАТА С УВРЕЖДАНИЯ:

Статутът на Агенцията за хората с увреждания (АХУ) е изпълнителна агенция, второстепенен разпоредител на бюджетни средства към МТСП.

Числеността на агенцията е 24 човека.

Мисията на агенцията е да:

■ Създава и поддържа информационна база данни за хората с трайни увреждания;

Регистрира лица, които осъществяват дейности по предоставяне на помощни средства, приспособления и съоръжения за хората с увреждания и медицински изделия, посочени в списъците по чл. 35а, ал. 1 на ЗИХУ;

■ Контролира дейностите по предоставяне на помощни средства, приспособления и съоръжения за хората с увреждания и медицински изделия, посочени в списъците по чл. 35а, ал. 1;

■ Води регистър на специализираните предприятия и кооперации на хората с увреждания;

■ Участва и дава задължително становище при изготвянето на проекти на нормативни актове, свързани с хората с увреждания;

■ Разработва програми и финансира проекти за стимулиране на стопанската инициатива на хората с увреждания и стопанската инициатива в интерес на хората с увреждания;

■ Разработва програми и финансира проекти за рехабилитация, интеграция и за изграждане на достъпна среда за хората с увреждания;

■ Изготвя обобщени годишни отчети и анализи за дейността по интеграция на хората с увреждания;

■ Други дейности, определени в закон или в акт на Министерския съвет

Ценностната рамка, очертаваща дейността на АХУ се основава на принципите на законност, професионализъм, отговорност, честност, лоялност, интеграция и анти-дискриминация. Въз основа на тях е разработена Харта на клиента.

АХУ осигурява публична информация относно структурата, функцията и основните дейности на интернет страницата си.

Управлението на АХУ е ориентирано към превенция на корупцията. Разработени са антикорупционни вътрешни правила като сигнали за корупция могат да се подават през интернет страницата на АХУ.

В Годишните цели на администрацията е записана стратегическата цел на администрацията: осигуряване на равни възможности за пълноценен живот на хората с увреждания.

Документи от национално значение, които засягат пряко мисията и визията на АХУ: План за действие на Република България за прилагане на Конвенцията за правата на хората с увреждания и Дългосрочна стратегия за заетост на хората с увреждания и Националната стратегия за хората с увреждания.

5.2.РЕШЕНИЕ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА CAF

Решението за прилагане е взето със Заповед на Изпълнителния директор на АХУ на 3 май 2018 г. за внедряването на CAF в АХУ във връзка със сътрудничество с Института по публична администрация при реализация на проект BG05SFOP001-2.002-0001 „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“.

5.3.МЕРКИ ЗА ПУБЛИЧНОСТ НА ВЗЕТОТО РЕШЕНИЕ ЗА НАМЕРЕНИЕТО ЗА ПРИЛАГАНЕ НА CAF И ДЕЙНОСТИТЕ ПО КОМУНИКАЦИЯ В РАЗЛИЧНИТЕ СЪПЪРЖАЩИ СЕ СЪСТАВНИ СЪСТАВНИ

Мерките за публичност включват

■ Информация до всички работещи в АХУ

Със Заповед на Изпълнителния директор в АХУ от 03.05.2018 г започва цялостното прилагане при пълен обхват на организацията инструмента за организационно съвършенство Обща рамка за оценка CAF 2013.

Сформирана е работна група за самооценка, която следва да изготви Доклад от самооценката и да го представи в ИПА както и да предложи мерки за подобряване на административната дейност на АХУ.

■ Съобщение на информационното табло и сайта на АХУ.

5.4.СЪСТАВ НА ГРУПАТА/ГРУПИТЕ ЗА САМООЦЕНКА И НАЧИНЪТ, ПО КОЙТО СА ПОДБРАНИ УЧАСТНИЦИТЕ:

1. Председател: Държавен инспектор – дирекция ИХУ;
2. Член: Гл .юрисконсулт – дирекция АПФИО;
3. Член: Гл. експерт - дирекция ИХУ;
4. Член: Ст.експерт - дирекция АПФИО;
5. Член: Ст.експерт - дирекция ИХУ;
6. Член: Ст.експерт - дирекция ИХУ;
7. Секретар: Гл.експерт - дирекция АПФИО.

Осигурена е равнопоставеност на двете дирекции – ИХУ и АПФИД с представители на различни нива.

5.5.ОРГАНИЗИРАНИ ОБУЧЕНИЯ НА РЪКОВОДСТВОТО И ЧЛЕНОВЕТЕ НА ГРУПАТА ЗА САМООЦЕНКА:

Служители на АХУ, които в последствие бяха включени в екипа за самооценка, участват в следните обучения:

■ Обучение на тема: „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ – първи модул (през м.април 2018 г.);

■ Обучение на тема: „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ – втори модул (през м.юли 2018 г.).

5.6.ПРОЦЕС НА ИЗВЪРШВАНЕ НА САМООЦЕНКАТА – ИНДИВИДУАЛНА ФАЗА. ПРИЛОЖЕНИ МЕРКИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА КОНСЕНСУС. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКА.

Групата по самооценката стартира своята работа със събирането на доказателства, които да служат за база на анализа и ориентир при оценката на работата и резултатите на АХУ по всички 9 критерия и 28 подкритерии на модела.

Относно организацията на работа на ГС се взема решение всеки да извършва своята индивидуална оценка на няколко определени критерия, след което да се провежда обща консенсусна среща по тях. Така постепенно и последователно екипът провежда пет общи консенсусни срещи, като между тях всеки член на екипа работеше самостоятелно. Всеки от членовете на екипа попълва своя формуляр за самооценка с мнението си за силните страни и областите на подобрение за работата на АХУ, като предложи и съответни мерки за подобрение. Всички констатации са обсъдени на общите срещи и мненията бяха консолидирани около заключения и мерки, подкрепени от всички. Екипът полага много усилия и анализира внимателно документацията и работата на АХУ в процеса на самооценката като постави конкретни констатации по всички посочени елементи така, че да се постигне цялостна и конкретна диагноза на АХУ.

Индивидуалната фаза на оценяване се провежда в периода 07.05.2018 – 24.07.2018 г., която приключва с попълнени формуляри за индивидуална оценка от членовете на групата за самооценка.

5.7.ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДОКЛАДА ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНКАТА НА РЪКОВОДСТВОТО

Докладът съдържа изготвена конкретна диагноза на организацията, включваща 150 силни страни и 95 области за подобрение, които са дефинирани в резултат на преглед на доказателствата – стратегически документи (включително и на МТСП, годишни планове на АХУ и отчетите за изпълнението им, разработените и прилагани вътрешни правила и процедури, доклади, одитни документи, анализи, справки и други – и сравнението им с критериите и подкритериите на модел CAF. В рамките на самооценката са предложени 77 мерки за подобрение, които дават идеи за изготвяне на Плана за подобрение, насочен към развитието на Агенцията.

5.8.НАЧИН НА ПРИОРИТИЗИРАНЕ И СЪСТАВЯНЕ НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРИЕ. БРОЙ „БЪРЗИ ПОБЕДИ“ И ДЕЙСТВИЯ, ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА ЗА ПОДОБРИЕ. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПЛАНИРАНИТЕ НАЙ-ДЪЛГОСРОЧНИ КЛЮЧОВИ ДЕЙСТВИЯ.

След анализ на изготвената самооценка и представените в доклада констатации заедно с причинно – следствените връзки между тях, екипът предлага да се извърши процес на приоритизация на мерките за

подобрение и изготви и реализира План за подобрение, който да е фокусиран върху ключови области на подобрение, за да се постигне по-значим резултат.

За добра практика се счита да се осъществят около 10 – максимум 20 броя мерки с бърз ефект и 10 броя мерки със значим стратегически ефект, които ще се отразят върху цялостния напредък на АХУ.

Продължителността на планираните най-дългосрочни ключови действия е м. декември 2019 г.

5.8.НАЧИН НА ПРИОРИТИЗИРАНЕ И СЪСТАВЯНЕ НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. БРОЙ „БЪРЗИ ПОБЕДИ“ И ДЕЙСТВИЯ, ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ. ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПЛАНИРАНИТЕ НАЙ-ДЪЛГОСРОЧНИ КЛЮЧОВИ ДЕЙСТВИЯ.

След анализ на изготвената самооценка и представените в доклада констатации заедно с причинно – следствените връзки между тях, екипът предлага да се извърши процес на приоритизация на мерките за подобрение и изготви и реализира План за подобрение, който да е фокусиран върху ключови области на подобрение, за да се постигне по-значим резултат.

За добра практика се счита да се осъществят около 10 – максимум 20 броя мерки с бърз ефект и 10 броя мерки със значим стратегически ефект, които ще се отразят върху цялостния напредък на АХУ.

Продължителността на планираните най-дългосрочни ключови действия е м. декември 2019 г.

5.9.ВКЛЮЧЕНИ В ПЛАНА МЕРКИ, ПО КОИТО ВЕЧЕ СЕ РАБОТИ:

1. Повишаване на мотивацията и удовлетвореността на служителите на АХУ

1.1. Признаване на постиженията и усилията на екипите и служителите във вътрешната страница на организацията, съобразно изпълнението и резултатите

1.2. Да се разработи механизъм за насърчаване получаването на идеи, препоръки и предложения от страна на служителите относно иновации и подобряване работата на организацията.

1.3. Организиране на срещи 2 пъти годишно за информиране на служителите по ключови въпроси на АХУ.

1.4. Планиране на начини за нефинансово възнаграждение на служителите, както и за подобряване на комуникацията, екипността и взаимоотношенията на служителите (посещение на спортни дейности, културни мероприятия, team-building и др.).

1.5. Ежегодно измерване на възприятията на служителите по отношение на постиженията на организацията в отговор на потребностите и очакванията на служителите.

1.6. Прилагане на съвременни методи за обучение и споделяне на знания (обучение на място, електронно обучение, взаимнообучение между колеги).

2. Усъвършенстване на вътрешната организация

2.1. Въвеждане на седмични оперативни срещи за всяка дирекция за определяне на текущите задачи и сроковете им за изпълнение

2.2. Да се изготви общ анализ за резултатите и ефектите от участието на служителите в обучения

4. Подобряване на насоката за развитие на организацията чрез разработване на нейната мисия, визия и ценности

4.1. Да се разработи концепция на АХУ като самостоятелен документ, в който да се дефинират мисията, визията и ценностите на институцията. В нейното разработване да се привлекат заинтересовани страни и служители. Концепцията да се преглежда и актуализира регулярно – на 3 години.

5. Подобряване на външната комуникация със заинтересованите страни

5.1. Да се направи анализ на всички възможни заинтересовани страни и партньори.

5.2. Определяне на график за измерване и анализ на удовлетвореността на гражданите/потребителите на услугите, предоставяни от институцията

5.3. Да се изгради система/механизъм за измерване на показателите по отношение на крайните резултати-количество и качество на предоставяните услуги върху потребителите и степента на изпълнение на договорите/споразуменията.

5.4. Да се обсъди въвеждането на система за измерване на ефективността на разходите.

5.10.ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА, СРЕЩНАТИ В ПРОЦЕСА НА ВНЕДРЯВАНЕ И СПРАВЯНЕ С ТЯХ

В процеса по внедряване на модела са срещнати следните предизвикателства:

■ Създаване на организация и системна работа на групата по самооценка по отношение на отделеното време извън работните задължения на всеки служител.

■ Постигане на убеденост в състава на АХУ по отношение на ефекта от изпълнение на Плана с мерките за подобрене.

5.11.НАЙ-ВАЖНИТЕ ПОДОБРЕНИЯ, ДО КОИТО (ЩЕ) ДОВЕДЕ ВЪВЕЖДАНЕТО НА САФ

Следните подобрения са най-важни за администрацията на АХУ:

1. Повишаване на мотивацията и удовлетвореността на служителите на АХУ;

2. Усъвършенстване на вътрешната организация;

3. Подобряване на работната среда и доверието на служителите;

4. Подобряване на насоката за развитие на организацията чрез разработване на нейната мисия, визия и ценности;

5. Подобряване на външната комуникация със заинтересованите страни.

5.12.НАУЧЕНИТЕ УРОЦИ, КОИТО БИХА БИЛИ ВАЖНИ И ЗА ДРУГИ АДМИНИСТРАЦИИ

Научените уроци могат да бъдат представени чрез следните максими:

■ „Заедно можем повече“;

■ „Да не се страхуваш да кажеш истината за своя работодател е в негов плюс“;

■ „Обективният анализ е пътят към изпълнение на целите“;

■ „Следващият път винаги е по-лесно“.

5.13.КАКВО БИ МОГЛО ДА СЕ ПРОМЕНИ (НАПРАВИ ПО РАЗЛИЧЕН НАЧИН) ПРИ СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА

При следващата самооценка, би се отделило повече време. Планира се да се разшири групата по самооценка като включим и други служители.

5.14.ПЕРИОД НА СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА

През 2020 г.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Новаторите винаги печелят! Пилотното въвеждане на модела се радва на по-голям от първоначално очаквания интерес, но едва 48 администрации успяха да се възползват от възможността. Прегледът на внедряването на CAF показва наличието на висока степен на ангажираност, както от страна на ръководителите, така и от служителите. Това, както и постигнатите резултати от вече изпълнените мерки за подобрене, дават основание за оптимизъм за бъдещето на този инструмент и за превръщането на политиката по качество в трайна и неотменна черта от дейността на българската администрация.

Процесът по въвеждане на CAF в администрациите е изпълнен с различни по характер и специфични за всяка институция трудности, но подкрепата от ИПА гарантира, че въвеждането на модела ще бъде устойчив в бъдеще, както и че ще има реална полза за подобряване на процеса на работа в администрацията.

Изследваните добри практики от Австрия, Белгия, Италия, Португалия и Финландия показват, че въвеждането на модела и постигането на добри резултати, е преди всичко въпрос, както на воля и желание от страна на ръководството в съответната институция, така и на разбиране от страна на служителите на експертни длъжности.

Администрациите, които не успяха да се възползват от пилотното внедряване на модела, обаче ще могат да се възползват от споделените истории и научените уроци на онези, които вече са внедрили модела.

За организациите, на които предстои да поемат предизвикателството да въведат CAF и за тези, на които предстои да проведат следваща самооценка е препоръчително да отчетат изводите от 15-те представени организации.

НАУЧЕНИ УРОЦИ:

■ Трябва да се обръща изключително внимание на вътрешната комуникация още от началните стъпки по въвеждането на модела. Необходимо е информацията да стигне до всички нива и да бъде поднесена по подходящ начин, за да се осигури подкрепата на всички служители при изпълнението на действията.

■ Към самооценката трябва да се подхожда не със страх и притеснение, а с увереност и самочувствие. Моделът е достатъчно цялостен и развит и съдържа необходимите насоки за постигане на добър резултат.

■ Всичко е свързано с всичко. Необходимо е да се прилага холистичен подход като се разкрият причинно-следствените връзки в областта на подобрене. Така с ограничен ресурс локално и за кратко време може да се постигне глобален ефект на подобрене.

■ Създаването на партньорства в местната общност и извън нея е предпоставка за успех.

■ Прилагането на CAF провокира и насърчава вътрешната и външна комуникация, повече взаимна полза и диалог със заинтересованите на организацията страни, по-активно и цялостно привличане на служителите и включването им в процеса, с цел усъвършенстване на организацията и повишаване на тяхната удовлетвореност и мотивация.

■ Усъвършенстването на организацията е бъде по-ефикасно отвътре, от самите служители на същата, тъй като те най-добре познават средата и системата, в която работят, за разлика от процеса и метода

на работа на системата за управление на качеството ISO, където организациите се подобряват и усъвършенстват с помощта на външни консултанти.

■ При изготвянето на доклад, който даде качествена основа за подготовка на Плана за подобрене е добре да се предвиди достатъчно време за изготвянето му, да се връчи на ръководството и да се комуникира със служителите.

■ Членовете на работната група трябва да направят внимателен анализ на критериите/подкритериите на модела, за да ги разберат, както и да разберат как да прилагат Наръчника в рамките на процеса за самооценка на съответната организация адаптирано съобразно нейната дейност

■ Внимателно да се планира във времето целия процес на въвеждане на модела, но и непрекъснато да се следи как той протича

■ Активното участие на представителите на ръководството на организацията в процеса на приоритизация на мерките и изготвянето на Плана за подобрения, което гарантира неговото изпълнение.

Външната подкрепа оказва стимулиращо и активизиращо работата на групата за самооценка ефект.

■ За успешното прилагане на плана е необходима подкрепата на съответните първостепенни разпоредители, която би била по-ефективна ако първостепенният ръководител също е внедрил модела.

■ Екипът за самооценка трябва да обхваща по-голям кръг от ръководители и служители на администрацията, работещи в различни сфери.

■ Необходимо е извършване на системно документиране на действия и обстоятелства, имащи отношение към всеки един от критериите, от страна на служителите с отговорности, които са най-близки в тази област.

■ Служителите, участващи в CAF, трябва да бъдат поощрявани от ръководството, защото това е допълнителен обхванен и отговорен ангажимент, който е от стратегическо значение за управлението на общинската администрация.

ОСНОВНИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА:

■ Липсата на опит в прилагането на CAF или на друга система за управление на качеството. Участниците в групите по самооценката са имали само теоретична подготовка.

■ При по-големите структури самооценката е по-трудна, по-сложна и отнема повече време.

■ Устойчивостта при прилагане на несъмнено ефективните инструменти, модели и системи за управление.

■ В процеса на внедряване на CAF при определяне силните и слаби страни, всеки един от членовете е отбелязвал предимно силните страни и по-малко слабите. По този начин не е правилно приложен смисълът на матрицата за оценка и състоянието беше представено в по-позитивна светлина, отколкото е в действителност. Групата се е справила благодарение на указанията и насоките на консултанта от ИПА.

■ Способността да се избегне включването в плана на действия, които не са насочени към пряк резултат.

■ Способността на екипа да формулира конкретни, измерими, постижими в определен период и обезпечени с нужните ресурси мерки за подобрене, а не абстрактни и по принцип такива.

■ Капацитетът на членовете на Групата по самооценка, които трябва не само да се запознаят, но и много добре да разберат същността на критериите/подкритериите на модел CAF, за да могат да направят своята индивидуална, а впоследствие и консенсусна оценка. Това изисква специално време за внимателно изучаване на Наръчника и осмисляне на предоставената по време на обученията полезна информация.

■ На практика членовете на работната група изпълняват успоредно с поставената задача своите преки професионални задачи. Това често налага допълнително, понякога извън работното време, те да работят по самооценката. Голямата ангажираност на служителите и трудно мотивиране да отделят време за дейностите по изработване на самооценката. Невъзможност да се отдели достатъчно време от страна на служителите при внедряване на CAF.

■ Сериозна трудност е изпълнението на процеса на въвеждане на модела в сравнително кратък период от време.

■ Ниската активност на служителите при провеждане на анкетното проучване, която изисква мерки за насърчаване на активността.

■ Необходимостта от убеждаване за ползата от модела при положение, че администрацията вече има внедрена система за качество БДС EN ISO 9001:2015

ГОЛЕМИНА НА ЕКИПИТЕ

В представените 15 администрации числеността на групите за самооценка варира между 15 и 5 души. По-голямата част от администрациите – 8 администрации – имат екип за самооценка с численост 7 души.

ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКА:

Средната продължителност на процеса на самооценка е два месеца и половина.

ОСНОВНИ ПОДОБРЕНИЯ

Предложените в плановете мерки са в изключително широк диапазон, съответстващ на показателите на модела. Сред подобренията са:

■ Мерки за подобряване на публичния образ.

■ Мерки за подобряване на предоставяните услуги чрез включване на гражданите и другите заинтересовани страни в проектирането и управлението на процесите и изучаване на техните потребности и очаквания

■ Увеличаване на ресурсите за изпълнение на дейностите, необходими за постигане на стратегическите цели.

■ Повишаване на ефективността и ефикасността от работата на хората като ключов ресурс за изпълнението на мисията на НОИ;

■ Повишаване на мотивираността на служителите чрез повишаване на удовлетвореността от работата.

■ Подобряване на условията за труд и живот на хората в организацията.

БРОЙ МЕРКИ

■ Съществува разнообразна практика по отношение на броя на мерките и тяхната продължителност. Преценката за броя, продължителността и евентуалното приоритизиране са изцяло по преценка на администрациите.

■ Планът за подобрене на НОИ включва 55 мерки, най-продължителната от които е за 2 години.

■ Планът за подобрене съдържа 12 мерки за подобрене. От тях 4 са с бърз ефект на подобрене. Най-дългият предвиден срок на изпълнение е до 1 юли 2018 година – 10 месеца след датата на привеждане на Плана в изпълнение – 1 септември 2017.

■ Планът за подобрене на община Велико Търново съдържа 5 стратегически мерки и 13 „бързи победи“.

■ В Плана на Столична РЗИ са определени 16 броя бързи мерки и 10 броя мерки със стратегическа тежест. Продължителността на най-дългосрочните планирани стратегически мерки е 4 и 6 месеца, със срок на изпълнение до края на м. август 2018 г.

ИЗТОЧНИЦИ

1. Подобряване управлението на публичните организации чрез Европейския модел за качество CAF, ИПА, 2013 г., стр. 7 – 9
2. Интернет страница на Европейския институт по публична администрация: <http://caf.eipa.eu>
3. Интернет страница на Института по публична администрация: <http://www.ipa.government.bg>
4. Five Years of CAF 2006, Staes P., Thijs N., Stoffels A., Geldof S., EUPAN 2011
5. CAF Newsletter 2017/1, 2017/2, EIPA
6. 10 Years of CAF, Staes P., Thijs N., Heidler L., EIPASCOPE 2010/2

Институт по публична администрация



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ

гр. София - 1000
ул. "Аксаков" № 1, тел.: 02/940 25 56
e-mail: ipa@ipa.government.bg