

ИДЕНТИФИКАЦИЯ

Наименование на проекта:	Разработване на Изследване за перспективите за внедряване на Общата рамка за оценка (CAF) в България, в рамките на Дейност 5 по проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“
Договор №:	CAF 2002-2.002-57/19.09.2018 г.
Възложител:	Институт по публична администрация
Изпълнител/Консултант:	Българска консултантска организация Адрес: гр. София, бул. „Черни връх“ №32Г Тел.: (+359 2) 962 56 23 Факс: (+359 2) 862 83 23 E-mail: office@bco.bg
Ръководител екип по изпълнение на договора:	Запрянка Ставрева Тел.: (+359 2) 962 56 23 E-mail: zapryanka.stavreva@bco.bg
Дата на подписване на договора:	03.09.2018 г.
Дата на започване на изпълнението:	03.09.2018 г.
Краен срок на договора:	03.01.2019 г.
Вид доклад:	Изследване
Дата на изготвяне на доклада:	12.12.2018 г.

ИЗСЛЕДВАНЕ ЗА ПЕРСПЕКТИВИТЕ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА ОБЩАТА РАМКА ЗА ОЦЕНКА (CAF) В БЪЛГАРИЯ

СЪДЪРЖАНИЕ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

I.	Увод	20
II.	Цели на изследването.....	22
III.	Накратко за модела CAF.....	24
IV.	Анализ и обобщение на постигнатите резултати от внедряването на CAF в целевите администрации по проекта „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“	25
IV.1	Провеждане на изследването.....	25
IV.2	Трудности и предизвикателства при внедряването на CAF. Препоръки и добри практики от опита на целевите администрации.....	30
IV.3	Предложения за намаляване трудностите от въвеждането на CAF по всяка стъпка	49
IV.4	Обобщен преглед на резултатите от въвеждането на модела CAF в целевите администрации	55
IV.5	Изводи и уроци	59
IV.6	Фактори на успеха	68
V.	Анализ и проучване на перспективите и нагласите на публичните институции и организации в България до 2020 г. относно внедряване на европейския модел за качество CAF	73
V.1	Разпознаваемост на европейския модел за качество CAF.....	74
V.2	Оценка на основните фактори, ползи и предимства на CAF	94

V.3	Ситуационен и SWOT анализ на нагласите за внедряването на модела CAF	104
VI.	ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА СТЕПЕНТА НА ГОТОВНОСТ НА ОТДЕЛНИ СТРУКТУРИ В РАЗЛИЧНИ СФЕРИ ЗА ВЪВЕЖДАНЕ НА ЦЯЛОСТНАТА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО	120
VII.	БАЗА ДАННИ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ ОТ ВНЕДРЯВАНЕ НА CAF.....	134
VIII.	ПРИЛОЖЕНИЯ.....	138

СПИСЪК НА ИЗПОЛЗВАНИТЕ СЪКРАЩЕНИЯ

БФП	Безвъзмездна финансова помощ
ИПА	Институт по публична администрация
ОП	Оперативна програма
ОПДУ	Оперативна програма „Добро управление“
СУК	Система за управление на качеството
CAF	Common assessment framework / Обща рамка за оценка

РЕЗЮМЕ

КОНТЕКСТ

Пътната карта за изпълнение на Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 г., т. 1.7. „Въвеждане на системи за управление и контрол на качеството в централната и местната администрация“, определя Администрацията на Министерски съвет (АМС) и Института по публична администрация (ИПА), като институциите, отговорни за въвеждането на европейския модел за управление на качеството САФ в 80 администрации до края на 2020 г. Дотогава ИПА, който изпълнява функцията на Национален ресурсен център по САФ, ще трябва да проведе и обучения на 900 служители за прилагане на Общата рамка за оценка.

В изпълнение на поставените стратегически цели, от месец септември 2016 г. екипът на ИПА реализира проект с номер на договор за безвъзмездна финансова помощ BG05SFOP001-2.002-0001-C01 „Въвеждане на Общата рамка за оценка (САФ) в администрациите“. Проектът се финансира в рамките на Приоритетна ос №2 „Ефективно и професионално управление в партньорство с гражданското общество и бизнеса“ на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

Основните резултати от изпълнението на комплекса от широкомащабни проектни дейности могат да бъдат обобщени, както следва:

- обучени 40 консултанти по внедряване на модела САФ;
- обучени 16 експерти за извършване на външна оценка на администрациите, внедрили САФ;
- 1 049 държавни служители, преминали обучение по прилагане на САФ;
- общо 48 общински, областни и централни администрации прилагат вече механизма за организационно съвършенство;

- проведена мащабна Комуникационна кампания за популяризиране на модела сред българските институции, организации и широката общественост;
- разработени Национални правила и процедури за извършване на външна оценка на организации, прилагащи САФ;
- 16 администрации, получили обратна връзка, като 14 от тях са получили сертификат „Ефективен САФ потребител“:
 - ✓ Български институт по метрология
 - ✓ Национален осигурителен институт
 - ✓ Областна администрация Благоевград
 - ✓ Областна администрация Ловеч
 - ✓ Областна администрация Пазарджик
 - ✓ Областна администрация Перник
 - ✓ Областна администрация Пловдив
 - ✓ Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград
 - ✓ Община Благоевград
 - ✓ Община Бургас
 - ✓ Община Велико Търново
 - ✓ Регионално управление на образованието Пловдив
 - ✓ Регионално управление на образованието София-град
 - ✓ Столична регионална здравна инспекция
- разработен Интерактивен онлайн наръчник по внедряване на модела САФ, достъпен на интернет страницата на ИПА.

ЦЕЛИ И ОБХВАТ

Изследването за перспективите за внедряване на Общата рамка за оценка (САФ) в България има следните цели:

- да направи анализ и обобщение на постигнатите резултати от въвеждането на модела в целевите 48 администрации по проекта на ИПА;
- да представи анализ и оценка на перспективите и нагласите на публичните институции и организации в България до 2020 г. относно внедряването на CAF;
- да проучи степента на готовност на отделни структури в различни сфери за въвеждане на цялостната система за управление на качеството;
- да идентифицира заинтересованите страни за последващо въвеждане на Общата рамка за оценка.

За постигане на тези цели, в процеса на разработване на Изследването са реализирани взаимно-допълващи се дейности, резултатите от които са изложени в отделните глави на съдържанието:

- Глава IV. Анализ и обобщение на постигнатите резултати от внедряването на CAF в целевите администрации по проекта „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“.
- Глава V. Анализ и проучване на перспективите и нагласите на публичните институции и организации в България до 2020 г. относно внедряване на европейския модел за качество CAF.
- Глава VI. Идентифициране на степента на готовност на отделни структури в различни сфери за въвеждане на цялостната система за управление на качеството.
- Глава VII. Идентифициране на заинтересованите страни в този процес.

Обхватът на Изследването включва структури на централната и териториалната администрации – министерства, агенции, областни администрации, общински администрации. В проучването участват: ръководители и служители в държавната администрация; консултанти по внедряване на CAF.

Общият брой на изследваните административни структури е 118. Те обхващат: 48 администрации, внедрили Общата рамка за оценка в рамките на проекта на ИПА и 70 организации, в които е проучена степента на готовност за въвеждане на модела.

Изследването идентифицира основните трудности и предизвикателства, които целевите администрации са срещнали по време на всяка от десетте стъпки от внедряване на САФ, както и добрите практики, които са установили при изпълнението на всяка от тях:

В *Стъпка 1: Решение за планиране и организиране процеса на самооценка* основните трудности са били свързани с липсата на опит на членовете на групата за самооценка; високата служебна ангажираност и липсата на достатъчно време за участие в групата за самооценка, както и с липсата на мотивация и осъзнаването на необходимостта от внедряване на САФ от служителите на някои от целевите организации. Подкрепата от страна на висшето ръководство се посочва като ключова за осъществяване на тази стъпка от всички респонденти, участвали в изследването. По отношение на предизвикателствата, свързани с избора на ръководител на групата за самооценка, анкетираните извеждат като добра практика избора на главния секретар на съответната администрация за лидер на проекта на процеса на самооценка, тъй като той обикновено разполага с доверието на висшето ръководство и на хората в организацията; познава добре административните процеси; осъществява непрекъсната комуникация и консултация с всички заинтересовани страни.

65% от анкетираните са заявили, че не са срещнали трудности при провеждане на *Стъпка 2: Дайте публичност (комуникиране) на проекта за самооценка*. На този етап се разработва комуникационен план на проекта за самооценка, който включва дейности, насочени към всички заинтересовани страни. За информирането и приобщаването на служителите от организацията към целите и потенциалните ползи от процеса по въвеждане на САФ, 15% от респондентите са използвали експертите на институцията, завеждащи „Връзки с обществеността“. Поради липса на служител на такава длъжност и на достатъчно време, общо 20% от администрациите са срещнали трудности при комуникирането на целите и дейностите по самооценката, което е довело до първоначални съпротиви в част от администрациите моделът да бъде припознат като инструмент за подобряване на цялостното изпълнение на организацията. За трудности се съобщава и по отношение на процеса на разработване на Комуникационните планове и анализа на заинтересованите страни, които са били преодолені с помощта на разработените от ИПА и Националния ресурсен по САФ „Насоки за съставяне на комуникационен план“.

Като положителни практики, свързани с този етап, са препоръчани следните мерки:

- използването на класическото точкуване при провеждане на първата самооценка по САФ е препоръчано от всички анкетирани целеви администрации;
- провеждане на среща за запознаване и обсъждане на въпроси, свързани с въвеждането на модела, на която да присъстват представители на ръководството на администрацията (директор, председател, главен секретар, директори на дирекции), с цел да бъде генерирана подкрепа за проекта и на работата на групата за самооценка;
- провеждане на обща среща между ръководителя на проекта и представители на всички дирекции на ръководно ниво (директори дирекции, началници на отдели/звена), с цел запознаването им с процеса на въвеждане на модела и за оказване на съдействие на групата за самооценка при изпълнение на възложените ѝ задачи;
- публикуване на информация за стартирането на проекта за внедряване на САФ на Интернет страницата на администрацията (и в социалните мрежи – ако е приложимо) и осигуряване на възможност за обратна връзка от страна на заинтересованите страни (граждани/потребители, бизнес, медии, НПО, инвеститори и др.) към групата за самооценка;
- публикуване на регулярна информация на Интернет страницата на администрацията относно напредъка на проекта по въвеждане на САФ, с цел повишаване имиджа ѝ, като институция, полагаща усилия за постигане на организационно съвършенство и др.

В рамките на *Стъпка 3: Съставяне на една или повече групи за самооценка от процеса по въвеждане на модела* целевите администрации трябва да вземат решение дали да съставят една или повече групи за самооценка. Моделът позволява сформирането на повече от една група, като решението за това се взема от страна на ръководството на организацията. Като добра практика на този етап е изведено провеждането на консултации с експертите от Националния ресурсен център по САФ, чрез които да се установи как този въпрос е решаван от сходни организации, въвеждали модела.

- 95% от анкетираните целеви администрации считат, че сформирането на една група за самооценка при провеждане на първото внедряване на модела е

добър вариант, като се подчертава значението на големината на администрацията. Споделено е мнението, че при по-големи по численост структури с организационна и структурна сложност, висока численост на персонала, национален обхват и наличие на териториални звена, би било по-ефективно да се създадат две групи за самооценка. Като добра практика е посочен подходът на организиране на процеса по внедряване на модела в НОИ, където са сформирани 2 групи от по 15 човека.

- Като добри практики в Стъпка 3 са изведени и следните решения на целевите администрации: в групата за самооценка да се включват както ръководители, така и експерти на различно експертно ниво и с различен професионален опит; в групата да участват служители, които добре познават администрацията, отговорни, инициативни, с изявени лични качества и мотивирани да участват в проекта. Всички участници в изследването подчертават необходимостта от включване на служители на ръководни длъжности в групата за самооценка. Хоризонталното (от различни дирекции/звена/отдели) и вертикалното (служители на ръководни длъжности, експерти от общата и специализираните администрации) представителство в групата е ключово решение, което може да повлияе на качеството и резултатите от самооценката.

Високото ниво на ангажираност и мотивацията на членовете на групата за самооценка, които ще въвеждат САФ, са изведени като друг, изключително важен фактор за осигуряване успех на процеса на самооценка. Респондентите подчертават, че за по-доброто разбиране на действията по *Стъпка 3: Съставяне на една или повече групи за самооценка* са били методически подпомогнати и от разработените от ИПА и Националния ресурсен по САФ Приложения „Цели на САФ в централната администрация и роля на участниците в процеса по внедряване“ и „Цели на САФ в областни администрации и общини и роля на участниците в процеса по внедряване“.

При провеждането на *Стъпка 4: Организирайте обучение*, 90% от участниците в Изследването заявяват, че не са срещнали трудности. Всички респонденти подчертават, че са получили висока експертна подкрепа от страна на ИПА и Националния ресурсен център по САФ, който е осигурил пул от 40 целево обучени консултанти по САФ за провеждане на обученията в целевите администрации. В обучителните модули, разработени от експертите на Ресурсния център, са взели участие ръководители и членове на групите за самооценка от 48-те целеви

организации. Като препоръка относно провеждането на обученията анкетираните посочват, че е добре те да бъдат изнесени, извън администрацията, за да може да бъде осигурено непрекъснатото участие на всички служители от групите за самооценка в процеса.

При анализа на развитието на процеса по въвеждане на САФ в целевите администрации важно място заема *Стъпка 5: Извършване на самооценката*, в рамките на която е извършена същинската самооценка. Процесът е подпомогнат методически от разработените от Националния ресурсен по САФ документи – „Примерни техники за постигане на консенсус“ и „Протокол от обсъждане и постигане на консенсус“. Като основни трудности и предизвикателства на този етап са идентифицирани: трудности, свързани с натовареността на групата за самооценка и предизвикателства, свързани със същинското извършване на самооценката

При изпълнението на *Стъпка 6: Съставете доклад за резултатите от самооценката* анкетираните извеждат следните трудности, свързани с тази стъпка: приоритизирането на областите за подобрене; обобщаването на резултатите, съотнасянето и обобщаването на всички констатации от индивидуалните самооценки към общата самооценка по всеки подкритерий; представянето на доклада пред ръководството за утвърждаване – документът не е приет еднозначно във всички целеви администрации, което в някои случаи е довело до резервираност по отношение на възприемането му и забавяне на одобрението му; липсата на подкрепа от страна на ръководните кадри в организацията при одобряването на доклада. По отношение на съдържателната част на докладите, Изследването установи: почти всички целеви администрации са поставили в докладите си високи оценки за благоприятстващите фактори (Лидерство, Стратегия и планиране, Хора, Партньорства и ресурси, Процеси); във всеки от изготвените доклади са формулирани между 50 и 150 силни страни; в сравнение с благоприятстващите фактори, оценките за резултатите (Резултати, свързани с хората; Резултати, ориентирани към гражданите/потребителите; Резултати, свързани със социалната отговорност; Ключови резултати от изпълнението) са по-ниски, като основна причина, която се констатира от администрациите, е липсата на измервания за резултати и индикатори за тях; цикълът PDCA, като структуриран процесен подход към подобренето, особено при подобрене на ключовите процеси, е трудно възприет от целевите администрации.

70% от анкетиранияте са заявили, че не са срещнали трудности, при изпълнение на *Стъпка 7: Съставянето на План за подобрения*, тъй като са преминавали специализирано обучение за разработване на Плана за подобрения в Ресурсния център по САФ и са разполагали с разработен образец на „Формуляр на План за подобрения“. Всички целеви администрации са спазили методиката за приоритизиране на мерките, като препоръчаните в докладите за самооценка мерки са намалени до реалистичен брой, който може да бъде изпълнен с наличните в организацията ресурси. В рамката на първата стъпка от приоритизирането целевите администрации са идентифицирали „Бързи победи“ (Quick Win), като 65% от администрациите са планирали до 5 мерки от типа QW, 17% имат от 6 до 10 мерки, а 12% - от 10 до 20 мерки. Във втората стъпка от процеса – определянето на мерките със стратегическо значение и тяхната Стратегическа тежест (SW), 30% от администрациите са планирали до 5 мерки с висока стратегическа тежест (SW), 28% имат от 6 до 10 мерки SW, а 18% - от 10 до 20 мерки. Затрудненията на някои от групите за самооценка в рамките на тази Стъпка са свързани с прилагането на методиката на САФ и липсата на помощ от страна на ръководните кадри в организацията.

При реализацията на *Стъпка 8: Дайте публичност (комуникиране) на Плана за подобрения* са използвани различни информационни канали (Интернет страницата на организацията, Интранет, оперативни срещи на ръководните кадри и на служителите, и др.) за представяне на основните заключения (резюме) на Плана; областите, в които са необходими най-много действия, както и за планираните подобрения. Някои от администрациите са използвали Системата за управления на знанията, автоматизиранияте информационни системи (АИС) на администрацията за целите на комуникирането на Плана за подобрения. Основните трудности са 2 типа: липсата на достатъчно активност и целево ориентирани дейности/мерки за представяне на Плана, поради недостиг на ресурси в организацията, и липсата на заинтересованост в организацията (от страна на ръководството и на служителите) към резултатите от работата на групата за самооценка. По отношение на комуникирането на Плана със заинтересованите страни преобладаващата част от администрациите отчитат, че е можело да бъдат положени повече целенасочени усилия при разработването и изпълнението на Комуникационния план за тази стъпка. Подчертава се важната роля на главния секретар на организацията и на служителя „Връзки с обществеността“ в този процес.

80% от анкетиранияте целеви администрации отбелязват, че не са имали или нямат трудности към момента на изпълнение на Плана за подобрене в рамките на *Стъпка 9: Приложение на плана за подобрене*. Преобладаващата част от тях обаче отбелязват, че е налице спад в мотивацията и енергията/поддържането на темпото по прилагане на мерките от Плана, след неговото съставяне. Като добра практика за поддържане на мобилизацията за осъществяване на Плана се посочва изборът на няколко ключови мерки, върху чиято реализация да се фокусира организацията, както и определянето на отговорник за всяка идентифицирана мярка. Ангажираността на ръководството (на всяко ниво) в изпълнението на Плана се извежда като ключова и на този етап от внедряването на модела. Затрудненията по прилагането на Плана са свързани основно с: липсата на финансови ресурси; прилагането на цикъла PDCA „Планирай-Направи-Провери-Действай“ в процеса на мониторинг и оценка на проведените мерки за подобрене; липсата на мотивация сред експерти от администрацията, различни от членовете на групата за самооценка и от ръководителите, да участват в прилагането на мерки от Плана за подобрене.

Основните въпроси, които се обсъждат в анкетиранияте целеви организации във връзка със *Стъпка 10: Планирайте следващата самооценка*, могат да бъдат обобщени по следния начин:

- Какъв да бъде съставът на групата за самооценка при втора самооценка – дали да бъдат включени същите служители, участвали в първата самооценка, за да има приемственост или да бъдат избрани изцяло нови хора от администрацията? Като работен вариант се обсъжда възможността в групата да бъдат включени както служители с опит от първото внедряване на модела, така и експерти, които проявяват висока мотивация за включване в следващата самооценка.
- В какъв период да бъде планирана следващата самооценка? В контекста на този въпрос администрациите дискутират важноста на това да се отчетат потенциалните рискове от настъпване на промяна в ръководните кадри на администрацията (провеждане на местни избори, други прогнозируеми тенденции и пр.).
- Следващата самооценка да се планира след провеждане на задълбочен анализ на въздействието на проведените мерки за подобрене.

В Изследването е направено систематизирано групиране на отговорите, дадени от анкетираните целеви администрации на въпроса „Какви действия/мерки, според Вас, могат да бъдат предприети, в рамките на отделните стъпки, за да се минимизират трудностите, които срещнахте по време на внедряването на модела?“. Представени са практически ориентирани мнения, идеи и споделян опит на участници от групите за самооценка, които илюстрират и допълват общата картина на процесите от въвеждането на модела САФ и очертават успешни подходи и предложения за добри практики. Анализът на въздействието от въвеждането на модела САФ в целевите администрации показва, че са постигнати реални и осезаеми резултати по всеки от основните 9 критерия на инструмента.

Рефлексията на участниците от въвеждането на модела, получена от отговорите на въпроса „Какви са научените уроци от процеса по внедряването на САФ във Вашата организация?“, са клъстерирани в Изследването в 2 основни направления:

1. Изводи и научени уроци, свързани със самия процес на самооценка;
2. Общи, генерални изводи и научени уроци от внедряването на САФ в организацията.

ИЗВОДИ И НАУЧЕНИ УРОЦИ, СВЪРЗАНИ С ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКА

- Урок №1: Съсредоточаване не толкова върху точкуването на критериите, а върху извличането на областите за подобрене и определянето на силните страни на организацията.
- Урок №2: При самооценката, процесът на привеждане на примери и събиране на доказателства за всеки един от подкритериите е най-труден и отнема най-много време! За да се улесни този процес, при следваща самооценка е добре системно документиране на действия и обстоятелства с отношение към всеки подкритерий от служителите. Това е базисно за изчерпателна и обоснована самооценка.
- Урок №3: Да се поощрява групата за самооценка, защото членовете ѝ поемат допълнителен, обширен и отговорен ангажимент със стратегическо значение за управлението на администрацията. Приносът на тези служители трябва да

се отразява при оценката на служителите! Да се проведе неформална среща на групата за самооценка на финала.

- Урок №4: Самооценката е средство за подобряване на цялостното изпълнение на организацията! Тя е резултат, от който са заинтересовани ръководството и служителите в организацията, гражданите и потребителите на предоставяните услуги.

ОБЩИ, ГЕНЕРАЛНИ ИЗВОДИ И НАУЧЕНИ УРОЦИ ОТ ВНЕДРЯВАНЕТО НА CAF В ОРГАНИЗАЦИЯТА

- Урок №1: CAF дава възможност за промяна на мисленето на ниво администрация и показва ползите от прилагането на самооценката като ежедневен инструмент за подобрене!
- Урок №2: CAF показва какво изключително важно значение има включването на ръководните кадри в екипната работа на организацията за постигане на общите ѝ цели.
- Урок №3: CAF насърчава и подкрепя диалога в организацията. Благодарение на всички официални и неофициални срещи по време на самооценката се подобрява вътрешната комуникация в администрацията.
- Урок №4: CAF води до подобряване на комуникацията между ръководството и служителите, до повишаване на резултатите от дейността на администрацията като цяло, до хармонизиране на работната среда на служителите, което е силно оценено от тях!
- Урок №5: Моделът CAF може да бъде успешно приложен единствено и само при амбиция, мотивираност и действия на практическа и постоянна подкрепа от страна на висшето ръководство! Комуникацията е съществен компонент в модел CAF. За да не бъде разглеждан като „поредния проект“ на ръководството или на малък екип от служители, проектът CAF не трябва да остава „затворен“ в определените екипи на неговото изпълнение, а със съдействието на ръководството трябва да бъде широко комуникиран със служителите в различните дирекции/отдели и нива на организацията и с всички ключови заинтересовани страни. Моделът CAF е добра основа за

стратегическо планиране в организацията и подобряване на цялостното и представяне.

- Урок №6: Въвеждането на модела може да покаже, че в организацията липсва координация и единност на служителите.
- Урок №7: Внедряването на САФ ни показва, че трябва да се вслушваме повече в гласа на хората!
- Урок №8: Моделът ни показва, че е добре да се правят по-чести допитвания до служителите, относно тяхното мнение за работата им в администрацията; да се правят периодични допитвания до външните заинтересовани страни, относно нивото им на удовлетвореност от работата на администрацията.
- Урок №9: Да бъдем максимално критични към работата си, за да я усъвършенстваме!
- Урок №10: Инструментът САФ доказва, че за да се подобри работата на администрацията са необходими воля, мотивация и разбиране от всички – нужна е повече организираност и нещата ще се получават лесно!

Участниците в Изследването са предоставили и ценни практически съвети и ясно формулирани насоки на организациите, които ще изберат да въведат САФ оттук нататък.

Отговорите на въпроса „Кои, според Вас, са факторите, които влияят на успеха по внедряването на Общата рамка за самооценка?“ показват, че на първо място анкетираните целеви администрации поставят подкрепата, волята и амбицията на ръководството на организацията. Наличието на ясно изразени намерения от страна на ръководните кадри на администрацията за въвеждането на инструмента за цялостно управление на качеството, се определя от всички респонденти като ключов фактор за успех.

Запознаването на всички служители в администрацията с модела и приобщаването им към процесите по неговото внедряване е изведено от 90% от анкетираните като друг ключов фактор за успешното му внедряване. Администрациите, които не са успели да запознаят всичките си служители с целите, същността и принципите на

инструмента за Цялостно управление на качеството отбелязват, че това е повлияло изключително отрицателно върху припознаването на модела като действащ инструмент за самооценка и постоянно самоусъвършенстване на институцията.

Според 85% от респондентите изключително важен фактор за постигане на успех при въвеждането на САФ е съставът на групата за самооценка и включването в нея на компетентни, ангажирани и мотивирани служители. Личната мотивация на членовете на екипа е основен елемент, който поддържа енергията и волята за успех през целия процес на самооценката.

За да бъде гарантиран крайният успех от въвеждането на Общата рамка за самооценка е необходимо Планът за подобрения да стане част от стратегическото планиране на организацията. Значимостта на този фактор е отбелязана в 70% от отговорите на участниците в проучването.

Освен посочените 5 ключови фактори, в рамките на изследването, бяха идентифицирани и следните съществени обстоятелства, които са допринесли за постигането на успех при внедряването на САФ в целевите администрации:

- Активната подкрепа и методическа помощ от страна на експертите от Националния ресурсен център по САФ към ИПА и от външните консултанти, които са подпомагали организациите при реализирането на всяка стъпка от модела.
- Добре разработения и изпълняван Комуникационен план; непрекъснатата връзка със заинтересованите страни; ясно формулираните комуникационни послания.
- Осигуряването на прозрачност по отношение на целия процес на въвеждане на модела.

В рамките на Глава V от изследването са разработени анализ и проучване на перспективите и нагласите на публичните институции и организации в България до 2020 г. относно внедряването на европейския модел за качество САФ. Въз основа на комплексния анализ, могат да бъдат направени следните изводи:

- Налице е значително увеличаване на разпознаваемостта на европейския модел за качество сред публичната администрация в България след изпълнението на проекта на ИПА. Резултатите показват, че 95.38% от анкетираните са запознати в една или в друга степен с европейския модел САФ.

- Поставената от Комуникационната стратегия, разработена по проекта, Цел №3 „Повишаване на интереса на администрациите към САФ – 80 % от администрациите в България са запознати САФ.“, която следва да бъде постигната през 2020 г., е реализирана още в края на 2018 г. За постигането на този резултат са използвани разнообразни по характер и обхват комуникационни канали, насочени към всички външни и вътрешни целеви групи, като на първо място сред тях са Интернет страницата, обученията и организиранията събития от ИПА и Националния ресурсен център по САФ.
- Администрациите познават европейския модел за качество и посочват следните основни ползи и предимства от неговото прилагане: 1. Повишаване качеството на предлаганите от администрацията услуги (83.33%); 2. Повишаване удовлетвореността на хората и клиентите от администрацията (76.67%); 3. Подобряване на вътрешната комуникация между служителите в администрацията (65%); 4. Възможност за включване на всички служители в развитието и усъвършенстването на организацията (65%); 5. Подобряване на картината за връзката между вложени ресурси и постигнати резултати от администрацията (56.67%); 6. Подобряване на знанието за силните страни на организацията (43.33%); 7. Възможност за актуализиране на стратегическите документи на администрацията (43.33%); 8. Подобряване на партньорствата (36.67%).

Проектът „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ има съществен принос за формирането на общ език и споделено разбиране в публичния сектор, че европейският модел за качество е сериозна стъпка към въвеждане на културата на „съвършенство“ и принципите на цялостно управление на качеството в публичния сектор в България. Интегрираният комплекс от дейности, изпълняван от експертите на Института в продължение на 28 проектни месеца, е допринесъл за по-доброто разбиране на САФ като философия и работещ инструмент за добро управление, внедряване на подобрения в организациите и стимул за използване постиженията и добрите практики на други структури.

48 администрации в България вече притежават реален практически опит от въвеждането на САФ, в рамките на проекта. Натрупаният опит от експертите и консултантите на ИПА и Националния ресурсен център по САФ следва да бъде развиван и надграждан и в следващия проект по ОПДУ, чрез които да се постигне

още по-висока разпознаваемост на европейския модел за качество сред администрациите в България.

В резултат от проведените обучения от Института администрациите показват високо ниво на познаване на ползите и предимствата на инструмента CAF, както и воля за усъвършенстване на процесите и резултатите от работата в полза на гражданите.

Изследването идентифицира заинтересовани страни, които заявяват ясно и добре аргументирано желание за въвеждане на CAF. В усилията за реализиране на този потенциал трябва да бъдат обединени експертизата, опита и енергията на експертите и консултантите от Института по публична администрация през следващите години.

I. УВОД

Европейската комисия препоръчва на държавите-членки да прилагат Общата рамка за оценка (Common Assessment Framework – CAF) в структурите на публичната си администрация поради нейните сериозни предимства, като изключително подходящ цялостен инструмент, който обхваща и анализира различните аспекти на организационното изпълнение и допринася за постигането на „добро управление“. Бъдещото финансиране с ресурси на общността ще бъде все по-тясно обвързано с качеството на реформите в публичния сектор, което прави използването на инструменти за цялостно управление на качеството все по-наложително.

С промените в Закона за администрацията (ДВ, бр. 85 от 2017 г.) беше въведен принципът за непрекъснато усъвършенстване на качеството (чл. 2, ал. 1, т. 8), както и ангажиментът на администрацията да осъществява цялостно управление на качеството на дейността си за ефективно и ефикасно постигане на стратегическите и ежегодните си цели, включително чрез системи за управление на качеството (чл. 64). С този акт е направена още една крачка към постигане на Стратегическа цел 1 „Ефективно управление и върховенство на закона“ от Стратегията за развитие на държавната администрация (2014-2020 г.), която е насочена към прилагане на адекватни системи за управление и контрол на качеството в централната и местна администрации. Ключов резултат, който е заложен в документа по Стратегическа цел 1 е, до края на 2020 г., да бъдат въведени системи за управление на качеството в 144 административни структури в България.

Пътната карта за изпълнение на Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 г., т. 1.7. „Въвеждане на системи за управление и контрол на качеството в централната и местната администрация“, определя

Администрацията на Министерски съвет (АМС) и Института по публична администрация (ИПА), като институциите, отговорни за въвеждането на европейския модел за управление на качеството САФ в 80 администрации до края на 2020 г. Дотогава ИПА, който изпълнява функцията на Национален ресурсен център по САФ, ще трябва да проведе и обучения на 900 служители за прилагане на Общата рамка за оценка.

В изпълнение на поставените стратегически цели, от месец септември 2016 г. екипът на ИПА реализира проект с номер на договор за безвъзмездна финансова помощ BG05SFOP001-2.002-0001-C01 „Въвеждане на Общата рамка за оценка (САФ) в администрациите“. Проектът се финансира в рамките на Приоритетна ос №2 „Ефективно и професионално управление в партньорство с гражданското общество и бизнеса“ на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд. Към момента на разработване на настоящето изследване проектът, който следва да приключи през месец декември 2018 г., е в своята заключителна фаза. Основните резултати от изпълнението на комплекса от широкомащабни проектни дейности могат да бъдат обобщени, както следва:

- обучени 40 консултанти по внедряване на модела САФ;
- обучени 16 експерти за извършване на външна оценка на администрациите, внедрили САФ;
- 1 049 държавни служители, преминали обучение по прилагане на САФ;
- общо 48 общински, областни и централни администрации прилагат вече механизма за организационно съвършенство;
- проведена мащабна Комуникационна кампания за популяризиране на модела сред българските институции, организации и широката общественост;
- разработени Национални правила и процедури за извършване на външна оценка на организации, прилагащи САФ;
- 16 администрации, получили обратна връзка, като 14 от тях са получили сертификат „Ефективен САФ потребител“:
 - ✓ Български институт по метрология
 - ✓ Национален осигурителен институт

- ✓ Областна администрация Благоевград
 - ✓ Областна администрация Ловеч
 - ✓ Областна администрация Пазарджик
 - ✓ Областна администрация Перник
 - ✓ Областна администрация Пловдив
 - ✓ Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград
 - ✓ Община Благоевград
 - ✓ Община Бургас
 - ✓ Община Велико Търново
 - ✓ Регионално управление на образованието Пловдив
 - ✓ Регионално управление на образованието София-град
 - ✓ Столична регионална здравна инспекция
- разработен Интерактивен онлайн наръчник по внедряване на модела САФ, достъпен на интернет страницата на ИПА.

На 29 ноември 2018 г. Институтът организира за първи път в България връчване на сертификат „Ефективен САФ потребител“ на най-успешните администрации от първата вълна по проекта за внедряване на Модела САФ.

II. ЦЕЛИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Настоящото Изследване за перспективите за внедряване на Общата рамка за оценка (САФ) в България има следните цели:

- да направи анализ и обобщение на постигнатите резултати от въвеждането на модела в целевите 48 администрации по проекта на ИПА;
- да представи анализ и оценка на перспективите и нагласите на публичните институции и организации в България до 2020 г. относно внедряването на САФ;
- да проучи степента на готовност на отделни структури в различни сфери за въвеждане на цялостната система за управление на качеството;

- да идентифицира заинтересованите страни за последващо въвеждане на Общата рамка за оценка.

За постигане на тези цели, в процеса на разработване на Изследването бяха реализирани взаимно-допълващи се дейности, резултатите от които са изложени в отделните глави на съдържанието, както следва:

- Глава IV. Анализ и обобщение на постигнатите резултати от внедряването на CAF в целевите администрации по проекта „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“.
- Глава V. Анализ и проучване на перспективите и нагласите на публичните институции и организации в България до 2020 г. относно внедряване на европейския модел за качество CAF.
- Глава VI. Идентифициране на степента на готовност на отделни структури в различни сфери за въвеждане на цялостната система за управление на качеството.
- Глава VII. Идентифициране на заинтересованите страни в този процес.

III. НАКРАТКО ЗА МОДЕЛА CAF

Фигура 1: Накратко за CAF



IV. АНАЛИЗ И ОБОБЩЕНИЕ НА ПОСТИГНАТИТЕ РЕЗУЛТАТИ ОТ ВНЕДРЯВАНЕТО НА САФ В ЦЕЛЕВИТЕ АДМИНИСТРАЦИИ ПО ПРОЕКТА „ВЪВЕЖДАНЕ НА ОБЩАТА РАМКА ЗА ОЦЕНКА (САФ) В АДМИНИСТРАЦИИТЕ“

IV.1 ПРОВЕЖДАНЕ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Разработването на Изследването включва анализ и обобщение на резултатите от внедряването на модела в 48 целеви администрации, които са избрани от Комисия, включваща служители на ИПА и АМС. Процедурата за подбор е проведена на базата на целево разработени критерии, гарантиращи спазването на принципите на обективност, прозрачност, териториална представителност, включване на администрации от всички нива (общини, области, централна и териториална администрация) и др.

Внедряването на Общата рамка за оценка по проекта се извършва на 3 етапа (вълни), като всеки от тях включва по 16 администрации на общинско, областно, централно и/или териториално ниво.

Таблица 1: Първа вълна администрации, внедрили САФ

№	Първа вълна администрации, внедрили САФ	Административна структура
1.	Български институт по метрология	Министерство и други
2.	Национален осигурителен институт	Министерство и други
3.	Областна администрация Благоевград	Областна администрация
4.	Областна администрация Ловеч	Областна администрация
5.	Областна администрация Пазарджик	Областна администрация

6.	Областна администрация Перник	Областна администрация
7.	Областна администрация Пловдив	Областна администрация
8.	Община Благоевград	Общинска администрация
9.	Община Бургас	Общинска администрация
10.	Община Велико Търново	Общинска администрация
11.	Община Перник	Общинска администрация
12.	Община Родопи	Общинска администрация
13.	Областна дирекция „Земеделие“ – Благоевград	Териториална структура
14.	Регионално управление по образованието – Пловдив	Териториална структура
15.	Регионално управление по образованието – София-град	Териториална структура
16.	Столична регионална здравна инспекция	Териториална структура

Таблица 2: Втора вълна администрации, внедрили CAF

№	Втора вълна администрации, внедрили CAF	Административна структура
1.	Министерство на образованието	Министерство и други
2.	Министерство на отбраната	Министерство и други
3.	Изпълнителна агенция за насърчване на малките и средните предприятия	Агенция
4.	Изпълнителна агенция по лозата и виното	Агенция
5.	Национален център за информация и документация	Агенция
6.	Областна администрация Разград	Областна администрация

7.	Областна администрация София област	Областна администрация
8.	Областна администрация Търговище	Областна администрация
9.	Община Добрич	Общинска администрация
10.	Община Разград	Общинска администрация
11.	Община Твърдица	Общинска администрация
12.	Община Троян	Общинска администрация
13.	Община Търговище	Общинска администрация
14.	Областна дирекция „Земеделие“ – Варна	Териториална структура
15.	Регионално управление по образованието – Варна	Териториална структура
16.	Регионално управление по образованието – Шумен	Териториална структура

Таблица 3: Трета вълна администрации, внедрили CAF

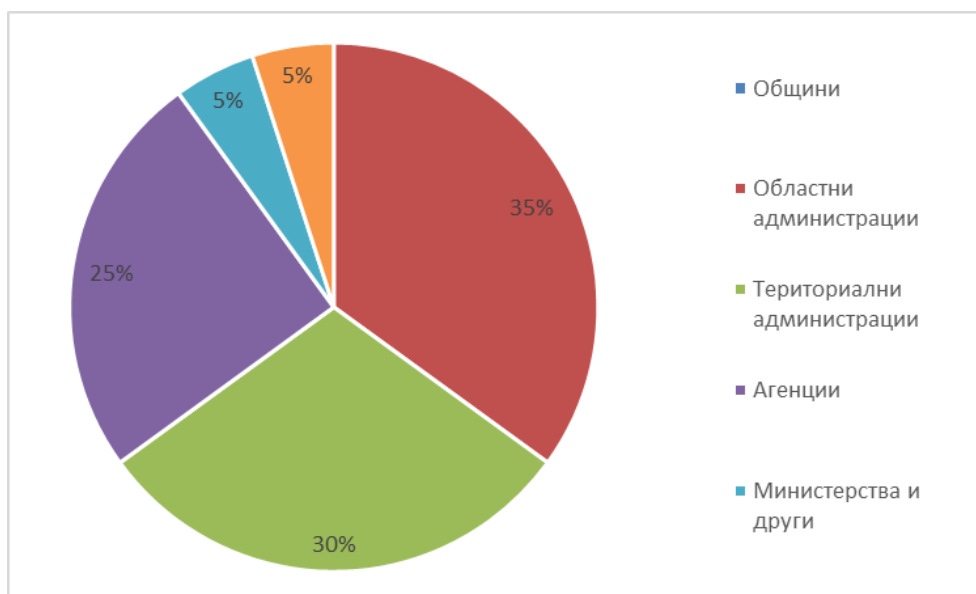
№	Втора вълна администрации, внедрили CAF	Административна структура
1.	Агенция за хора с увреждания	Агенция
2.	Държавна агенция за закрила на детето	Агенция
3.	Изпълнителна агенция "Железопътна администрация"	Агенция
4.	Областна администрация Видин	Областна администрация
5.	Областна администрация Русе	Областна администрация
6.	Областна администрация Стара Загора	Областна администрация
7.	Община Ардино	Общинска администрация
8.	Община Банско	Общинска администрация

9.	Община Видин	Общинска администрация
10.	Община Иваново	Общинска администрация
11.	Община Мизия	Общинска администрация
12.	Община Провадия	Общинска администрация
13.	Община Севлиево	Общинска администрация
14.	Община Сливница	Общинска администрация
15.	Община Харманли	Общинска администрация
16.	Община Челопеч	Общинска администрация

За целите на анализа на постигнатите резултати от внедряването на САФ в целевите администрации, бяха използвани следните количествени и качествени методи за събиране на информация:

- **Кабинетно проучване** – преглед на изготвени документи по проекта, свързани с въвеждането на Общата рамка за оценка в 48-те административни структури, проведено веднага след стартиране изпълнението на договора, за формулиране на въпросниците, за провеждане на проучване;
- **Количествено проучване с онлайн въпросници**, което обхваща 20 целеви администрации. Покана за участие в изследването с линк към въпросника беше изпратена до всички администрации, внедрили модела;
- **Качествено проучване** – дълбочинни интервюта с избрани представители на целевите администрации (6 администрации) и консултантите, участвали в процеса по внедряване на САФ (4 консултанта).

В проведеното проучване взеха участие представители от целеви администрации на общинско, областно, централно и териториално ниво. Най-висока активност и ангажираност към изследването проявиха представителите на областните администрации – 35% и териториалните структури – 30%, внедрявали САФ по проекта на ИПА.



Фигура 2: Административни структури, участвали в проучването

Систематизираните отговори от попълнените въпросници очертават основните резултати, предизвикателства, трудности и добри практики, постигнати в рамките на всяка от 10-те стъпки от прилагането на модела от анкетираните администрации.



Фигура 3: Фази и стъпки за внедряване на САФ

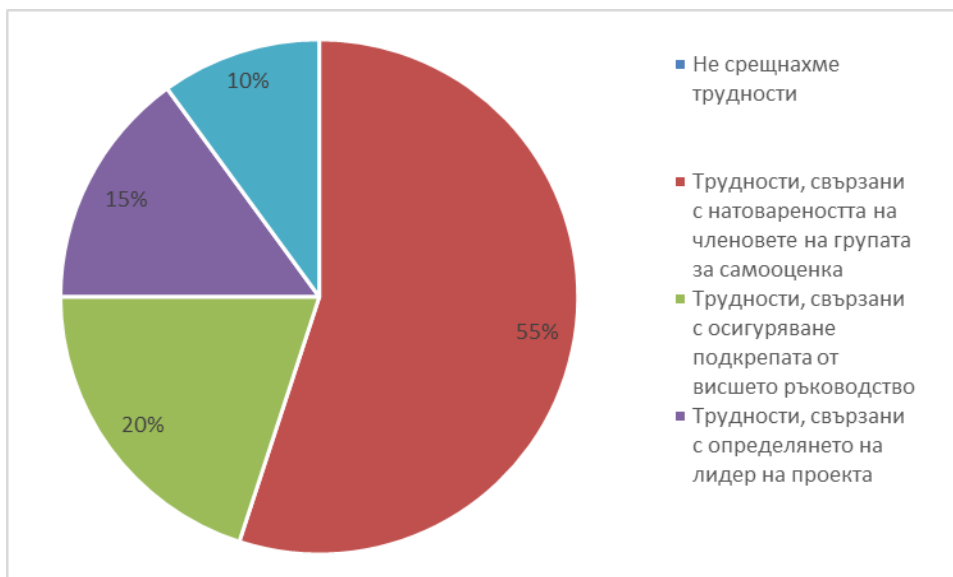
IV.2 ТРУДНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ ВНЕДРЯВАНЕТО НА САФ. ПРЕПОРЪКИ И ДОБРИ ПРАКТИКИ ОТ ОПИТА НА ЦЕЛЕВИТЕ АДМИНИСТРАЦИИ

Повече от половината администрации не са срещнали затруднения при осъществяване на *Стъпка 1: Решение за планиране и организиране процеса на самооценка*. Тези резултати бяха потвърдени и от проведените интервюта с представители на целевите институции. Основните трудности в началото на Фаза 1 са били свързани с липсата на достатъчно време за провеждане на съвместни заседания и голямата служебна заетост на членовете на групите за самооценка, които са се затруднявали при осъществяване на съвместните срещи, изискващи присъствие на всички участници по едно и също време. 20% от анкетираните категорично подчертават необходимостта от ясно управленско решение за внедряването на САФ

в организацията на този ранен етап. Подкрепата от страна на висшето ръководство в началните стъпки от внедряването на модела се посочва като ключова от всички респонденти.

Някои от анкетираните администрации препоръчват като добра практика решението на ръководството за започване процес на самооценка да бъде разпространено (оповестено) в цялата организация чрез различни информационни канали. Като изключително важно в анкетите се определя обстоятелството ръководителят на организацията, след консултация с представители на различни звена/дирекции/отдели на организацията, да вземе решение още на този етап дали моделът ще се въвежда в цялата организация или само в някоя/някои от дирекциите.

По отношение на предизвикателствата, свързани с избора на ръководител на групата за самооценка, като добра практика анкетираните извеждат избора на главния секретар на съответната администрация за лидер на проекта на процеса на самооценка, тъй като той обикновено разполага с доверието на висшето ръководство и на хората в организацията; познава добре административните процеси; осъществява непрекъсната комуникация и консултация с всички заинтересовани страни.



Фигура 4: Какви трудности срещна групата за самооценка при реализиране на
Стъпка 1: Решете как да планирате и организирате процеса на самооценка?

В рамките на проведените интервюта с консултанти по САФ, подпомагали процеса по внедряване на модела в целевите администрации, като основни трудности са посочени:

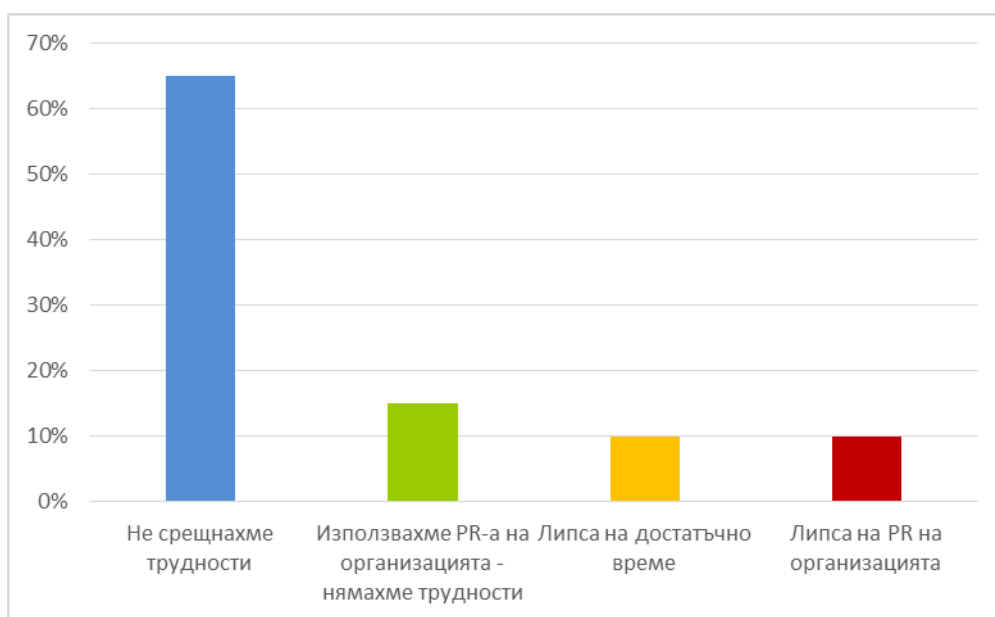
- липсата на опит на членовете на групата за самооценка;
- високата служебна ангажираност и липсата на достатъчно време за участие в групата за самооценка;
- липсата на мотивация и осъзнаването на необходимостта от внедряване на САФ от служителите на някои от целевите организации.

65% от анкетирания са заявили, че не са срещнали трудности при провеждане на Стъпка 2: Дайте публичност (комуникиране) на проекта за самооценка. На този етап се разработва комуникационен план на проекта за самооценка, който включва дейности, насочени към всички заинтересовани страни. За информирането и приобщаването на служителите от организацията към целите и потенциалните ползи от процеса по въвеждане на САФ, 15% от респондентите са използвали експертите на институцията, завеждащи „Връзки с обществеността“. Поради липса на служител на такава длъжност и на достатъчно време, общо 20% от администрациите са срещнали трудности при комуникирането на целите и дейностите по самооценката, което е довело до първоначални съпротиви в част от администрациите моделът да бъде припознат като инструмент за подобряване на цялостното изпълнение на организацията. За трудности се съобщава и по отношение на процеса на разработване на Комуникационните планове и анализа на заинтересованите страни, които са били преодоляни с помощта на разработените от ИПА и Националния ресурсен по САФ „Насоки за съставяне на комуникационен план“.

Като положителни практики, свързани с този етап, са препоръчани следните мерки:

- използването на класическото точкуване при провеждане на първата самооценка по САФ е препоръчано от всички анкетирани целеви администрации;
- провеждане на среща за запознаване и обсъждане на въпроси, свързани с въвеждането на модела, на която да присъстват представители на ръководството на администрацията (директор, председател, главен секретар, директори на дирекции), с цел да бъде генерирана подкрепа за проекта и на работата на групата за самооценка;

- провеждане на обща среща между ръководителя на проекта и представители на всички дирекции на ръководно ниво (директори дирекции, началници на отдели/звена), с цел запознаването им с процеса на въвеждане на модела и за оказване на съдействие на групата за самооценка при изпълнение на възложените ѝ задачи;
- публикуване на информация за стартирането на проекта за внедряване на САФ на Интернет страницата на администрацията (и в социалните мрежи – ако е приложимо) и осигуряване на възможност за обратна връзка от страна на заинтересованите страни (граждани/потребители, бизнес, медии, НПО, инвеститори и др.) към групата за самооценка;
- публикуване на регулярна информация на Интернет страницата на администрацията относно напредъка на проекта по въвеждане на САФ, с цел повишаване имиджа ѝ, като институция, полагаща усилия за постигане на организационно съвършенство и др.



Фигура 5: Какви трудности срещна групата за самооценка при реализиране на
Стъпка 2: Дайте публичност (комуникиране) на проекта за самооценка?

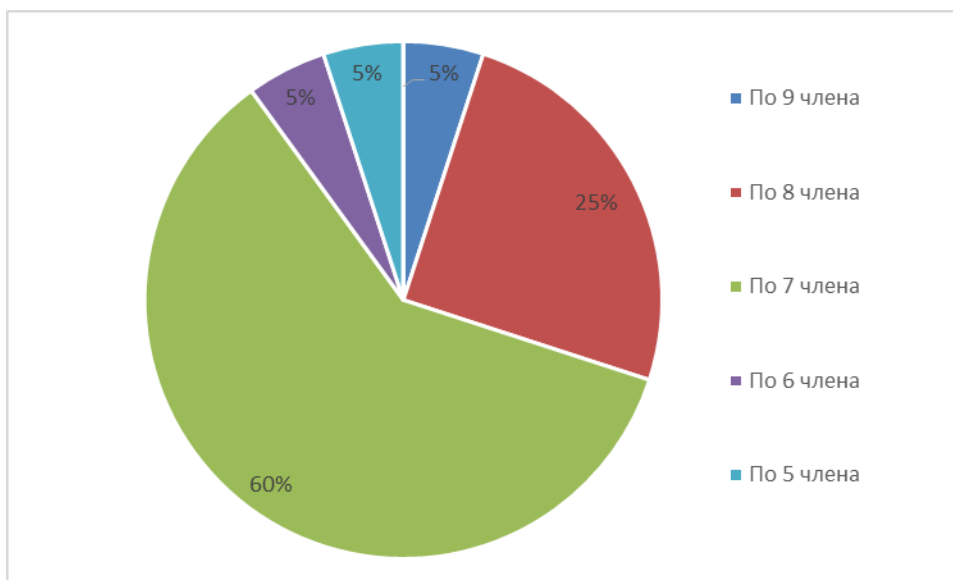
В рамките на *Фаза 2, Стъпка 3: Съставяне на една или повече групи за самооценка* от процеса по въвеждане на модела целевите администрации трябва да вземат решение дали да съставят една или повече групи за самооценка. Моделът позволява сформирането на повече от една група, като решението за това се взема от страна на ръководството на организацията. Като добра практика може да се изведе провеждането на консултации с експертите от Националния ресурсен център по САФ, чрез които да се установи как този въпрос е решаван от сходни организации, въвеждали модела.

95% от анкетираните целеви администрации считат, че сформирането на една група за самооценка при провеждане на първото внедряване на модела е добър вариант, като се подчертава значението на големината на администрацията. Споделено е мнението, че при по-големи по численост структури с организационна и структурна сложност, висока численост на персонала, национален обхват и наличие на териториални звена, би било по-ефективно да се създадат две групи за самооценка. В рамките на проведените интервюта с консултантите по САФ, като добра практика беше посочен подходът на организиране на процеса по внедряване на модела в НОИ, където са сформирани 2 групи от по 15 човека. В този случай от голямо значение е координирането на работата на групите, тъй като в следващите стъпки те трябва да изработят един общ Доклад за самооценка, както и консолидиран общ План за подобрения. Ръководителят на групата за самооценка в НАЦИД, споделя мнението, че „с цел повишаване на мотивацията и въвеждането на конкурентен елемент е добре да се сформират два паралелни екипа за извършване на самооценка и изготвяне на Плана за подобрение, като мотото е „Да изготвим най-добрия продукт!, който да бъде утвърден с помощта на гласуване от целия състав“.

Следва да се отбележи и изказаното мнение, че „ефектът от сформиране на повече от една групи за оценка би бил значително по-висок и по-полезен при последващи процедури по оценка“.

Интересен аспект от процеса на внедряване на модела е числеността на групата за самооценка в различните целеви администрации. Най-голям дял от администрациите са избрали 7 членен състав на групите за самооценка – 60%. Централните администрации, агенциите и някои областни администрации са предпочели 8 членен състав – 25%. От 9 служители е била групата за самооценка в Областна администрация Благоевград. В Националния осигурителен институт (НОИ) са сформирани две групи от по 15 човека – едната изцяло с висши държавни служители

и ръководни служители; другата със служители на експертни длъжности и ръководни служители.



Фигура 6: От колко члена се състоеше групата за самооценка във Вашата администрация?

С цел да бъдат извлечени добри практики и препоръки относно *Стъпка 3: Съставяне на една или повече групи за самооценка* от процеса на внедряване на САФ, в Таблица 4 са систематизирани и обобщени някои от по-важните отговори на въпроса „От настоящата си гледна точка, как бихте подбрали участниците в групата за самооценка по отношение на нива, функции, представителство на различните части на организацията?“

Таблица 4: Добри практики и препоръки за сформирване на групата за самооценка

ПО СЪЩИЯ НАЧИН – ДОБРИ ПРАКТИКИ

Сформира се една група за самооценка, съставена от представители на всички звена на инспекцията. Членовете ѝ са единодушно избрани от ръководството на проведено заседание на Директорския съвет. В групата са включени служители, които добре познават администрацията, отговорни, инициативни, с изяви лични качества и мотивирани да участват в проекта. За председател на групата беше определен директор дирекция АПФСО.

По същия начин – в групата за самооценка бяха включени както и ръководители, така и експерти на различно експертно ниво и с различен професионален опит.

Групата беше сформирана от служители, работещи на различни йерархични нива. Имаше представители на ръководни позиции и на различни експертни нива.

По същия начин, може би с увеличаване участието на колеги от ръководния състав на ниво директори и н-к отдели.

ПО ДРУГ, РАЗЛИЧЕН НАЧИН – ПРЕПОРЪКИ

Бих разширила състава, като включа и началници на администрацията.

Бих включил и представител на извънщатния състав.

Задължително да бъдат включени представители на всички нива в администрацията.

Бих включила ръководството.

Нива на представителност в групата – 25% представители на ръководни длъжности, а останалите експерти и специалисти да бъдат от различни сфери на дейност – обслужване граждани, човешки ресурси, финанси, връзки с обществеността, социални дейности.

Да има представителност на различните структурни единици от администрацията и от различните йерархични нива, както и наличие на професионални и лични качества

на служителите, като опит, познания за важни аспекти на организацията на хоризонтално ниво, отговорно отношение и мотивираност.

По-висока степен на участие от страна на служители с ръководни функции и в по-голяма степен на участие на експерти от специализираната администрация.

Групата за самооценка трябва да включва представители на всички структурни звена на организацията, в състава да има както служители с експертни така и служители с ръководни функции. Уместно е председател да бъде служител, който познава цялостната дейност на конкретната администрация и наличните вътрешни правила и документи.

Всички участници в изследването (общо 20 бр.) подчертават необходимостта от включване на служители на ръководни длъжности в групата за самооценка. Хоризонталното (от различни дирекции/звена/отдели) и вертикалното

(служители на ръководни длъжности, експерти от общата и специализираните администрации) представителство в групата е ключово решение, което може да повлияе на качеството и резултатите от самооценката.

“По същия начин, може би с увеличаване участието на колеги от ръководния състав на ниво директори и началник отдели...”

“Мотивирани и обучени служители за работа със системи за качество за включване в работната група...”

Високото ниво на ангажираност и мотивацията на членовете на групата за самооценка, които ще въвеждат САФ, са изведени като друг, изключително важен фактор за осигуряване успех на процеса на самооценка. Респондентите подчертават, че за по-доброто разбиране на действията по Стъпка 3: Съставяне на една или

повече групи за самооценка са били методически подпомогнати и от разработените от ИПА и Националния ресурсен по САФ Приложения „Цели на САФ в централната администрация и роля на участниците в процеса по внедряване“ и „Цели на САФ в областни администрации и общини и роля на участниците в процеса по внедряване“.

При провеждането на *Стъпка 4: Организирайте обучение*, 90% от участниците в онлайн изследването заявяват, че не са срещнали трудности. Всички респонденти подчертават, че са получили

Включване на още колеги, за да има по-различен поглед. Осигуряване на приемственост и проследимост, надграждане.

висока експертна подкрепа от страна на ИПА и Националния ресурсен център по САФ, който е осигурил пул от 40 целево обучени консултанти по САФ за провеждане на обученията в целевите администрации. В обучителните модули, разработени от експертите на Ресурсния център, са взели участие ръководители и членове на групите за самооценка от 48-те целеви организации, които изтъкват доброто планиране, организиране и координиране на обученията по САФ с ИПА.

Едва 10% от анкетирания споделят, че са срещнали трудности, свързани с ангажираността на служителите от групата за самооценка при организирането и включването им в обучението. Като препоръка относно провеждането на обученията анкетирания посочват, че е

Прилагане на още форми на комуникиране на плана, особено в организацията - срещи, разяснения, поставяне на конкретни срочни задачи...

добре те да бъдат изнесени, извън администрацията, за да може да бъде осигурено непрекъснатото участие на всички служители от групите за самооценка в процеса. Друго предложение за оптимизиране на процеса е свързано с това ръководителите на групите за самооценка да преминат обучение, преди същинското стартиране на индивидуалната фаза, за да могат да придобият впечатление за цялостния процес по внедряване на модела.

В рамките на *Стъпка 4: Организирайте обучение* групите за самооценка и техните ръководители изготвят подробни списъци с документи и данни за създаване на

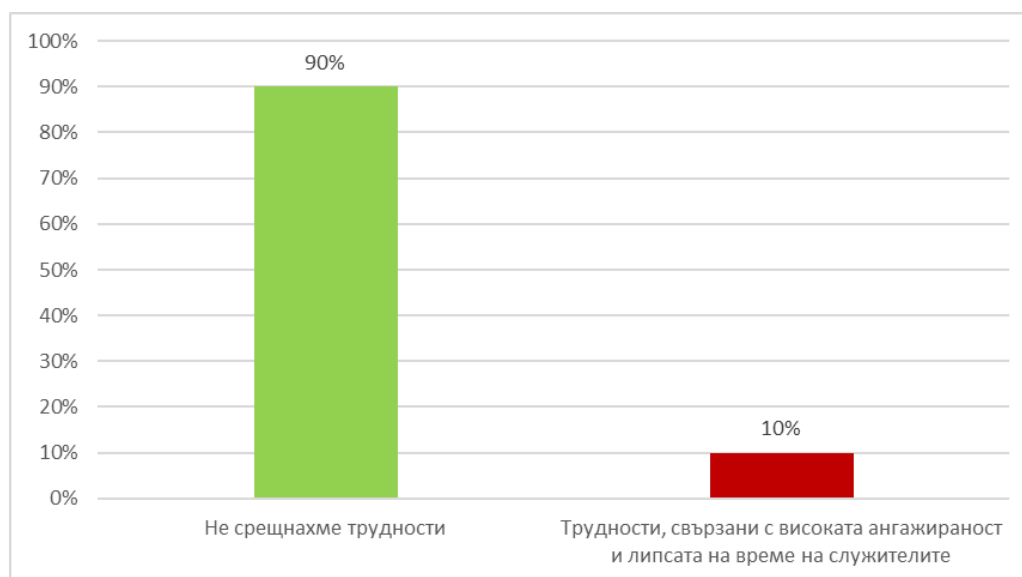
Ако са постигнати реални промени/резултати от работата на първата група, след първия доклад и изпълнението на плана, то тогава би имало мотивация за следваща самооценка...

портфолио на доказателствата, които да бъдат съотнесени към съответните критерии и подкритерии на модела в процеса на самооценка. Преобладаващата част от анкетирания администрации (75%) споделят, че не са имали затруднения при изготвянето на портфолиото, тъй като са разполагали с

примерни списъци за отделните видове администрации, разработени от експертите на ИПА и Националния ресурсен по САФ.

Някои от основните предизвикателства, които са срещнали групите за самооценка на този етап са:

- натрупването на голям обем от документи при съставянето на портфолиото, които въпреки това – не са били достатъчни;
- липса на актуални документи (стратегически и оперативни) на администрацията;
- липса на проучвания на хората/потребителите/клиентите на институцията;
- необходимост от създаване на нови доказателства чрез провеждане на анкетни проучвания. За подпомагане реализацията на този процес, Националният ресурсен по САФ разработва документ „Примерна анкета за проучване удовлетвореността от работата на служителите в организацията“.



**Фигура 7: Какви трудности срещна групата за самооценка при реализиране на
Стъпка 4: Организирайте обучение?**

Да се наблегне на комуникирането вътре в организацията. Медиите не проявяват голям интерес към внедряването на модела. За тях това не представлява новина, особено когато става въпрос за организации на местно ниво

При анализа на развитието на процеса по въвеждане на САФ в целевите администрации важно място заема Стъпка 5: Извършване на самооценката, в рамките на която е извършена същинската самооценка. В тази фаза на процеса всеки член на групата попълва индивидуален

Формуляр за самооценка (разработен образец на документа от експертите на Националния ресурсен по САФ), в който трябва да даде точна оценка на организацията според всеки от подкритериите, относими към 9-те критерия на модела САФ. Непосредствено след индивидуалните оценки, групата провежда поредица от срещи за постигане на консенсус за силните страни, областите за подобрене и точките, поставени за всеки от подкритериите. Процесът е подпомогнат методически от разработените от Националния ресурсен по САФ документи – „Примерни техники за постигане на консенсус“ и „Протокол от обсъждане и постигане на консенсус“.

50% от анкетиранияте представители на целевите администрации заявяват, че не са срещнали сериозни трудности при реализацията на Стъпка 5: Извършване на самооценката. Съществен принос за безпроблемното протичане на самооценката респондентите отдават на консултантите по САФ, които са съпровождали целия процес – разясняването на специфичната терминология на модела; изборът на документи от портфолиото на доказателствата за обосновката на фактите по отделните критерии; дефинирането на силните страни и областите за подобрене по всеки подкритерий; прилагането на системата за точкуване; постигането на консенсус.

Ангажираността на служителите и организирането им в съответните курсове за обучение понякога представлява трудност. ...

Провеждането на обучение извън администрацията може

Систематизирано обобщение на основните трудности и предизвикателства, които групите за самооценка са срещнали по време

на самооценката, е представено в Таблица 5 с цел да бъдат изведени основните тенденции.

Таблица 5: Трудности и предизвикателства при самооценката

1. ТРУДНОСТИ, СВЪРЗАНИ С НАТОВАРЕНОСТТА НА ГРУПАТА ЗА САМООЦЕНКА
Трудно балансирахме между текущите служебни задължения и работата по самооценката.
Невъзможност за съсредоточаване само върху тази дейност поради служебна натовареност.
Времето, отделено за извършване на самооценката, беше много кратко и в комбинация със служебните ангажименти се налагаше да се работи извън работно време.
Ангажираността на служителите и предоставянето на самооценките им в срок.
Трудността е свързана с липсата на достатъчно време на екипа.
2. ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА, СВЪРЗАНИ СЪС СЪЩИНСКОТО ИЗВЪРШВАНЕ НА САМООЦЕНКАТА
Необходимостта от проучване и анализиране на значителен обем документи.
Липсата на достатъчно опит в подобни дейности от страна на групата за самооценка.
Събирането на факти и доказателства и то всеки член на екипа поотделно търси, едно и също. Най-времеемко и трудоемко. Абстрактността на някои подкритерии.
Липсващи индикатори за измерване на ефективността и ефикасността на работните процеси, както и на постигнатите резултати.
Имаше разминаване в разбиранията по отношение на отделните критерии.
Двете групи трябваше да изработят един общ Доклад за самооценка, както и консолидиран общ План за подобрения. И при 2-те групи резултатите от

индивидуалните самооценки бяха много близки/сходни. Основните предизвикателства бяха свързани с приоритизирането на мерките за подобрене, както и при определянето на стратегическите мерки и мерките с бърз ефект.

Екипите на консултираните администрации имаха трудности с определяне тежестта на точките при класическото точкуване и особено вътре в рамките на зададените интервали 0-10, 11-30 и т.н.

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, при което отсъства елемента на различност и уникалност на всяка институция. За тази цел при следващата самооценка ще обособим допълнителен подкритерий към всеки критерий с наименованието „Уникалност и иновативност“. Подкритерият ще търси различията в две направления:

Първо – с какво организацията се различава от сходни по дейност и функции институции както в България, така и в чужбина.

Второ – 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.

Трето – 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.

Консултираните администрации имаха най-големи затруднения в индивидуалната фаза на оценка. Предпочитат да работят във връзка, в екип, не и самостоятелно.

Независимо от прилаганата методика за приоритизация, холистичният системен подход е задължителен. Подобренето е резултат от синергия – изпълнените мерки ще създадат стойност за организацията в съвкупността си и в контекст, не изолирано. Полезен е и подход, основан на принципа на Парето – Юран „80/20“. Малко на брой, прецизно подбрани, с ясна цел и измерим резултат, съществена част от тях с бърз ефект на подобрене, организационно и ресурсно подкрепени.

В рамките на последната задача, която са извършили групите за самооценка по *Стъпка 5: Извършване на самооценката* – изготвянето на общ анализ на резултатите от точкуването, анкетиранияте целеви администрации заявяват, че са били подпомогнати в процеса, както от консултантите по САФ, така и чрез разработената от експертите на Ресурсния център „Форма за анализ на резултатите от точкуването в индивидуалната фаза“.

При изпълнението на *Стъпка 6: Съставете доклад за резултатите от самооценката* в процеса на прилагане на 10-те стъпки за внедряване на модела,

Обобщаването на резултатите и съотнасянето и обобщаването на всички констатации от индивидуалните самооценки към общата самооценка по подкритерии

70% от анкетиранияте администрации са потвърдили, че не са срещнали сериозни затруднения при съставянето на документа, за което методически са били подпомогнати от разработения от експертите на Националния ресурсен център по САФ образец на „Формуляр на доклад за самооценка“.

Останалите 30% от анкетиранияте извеждат следните трудности, свързани с тази стъпка:

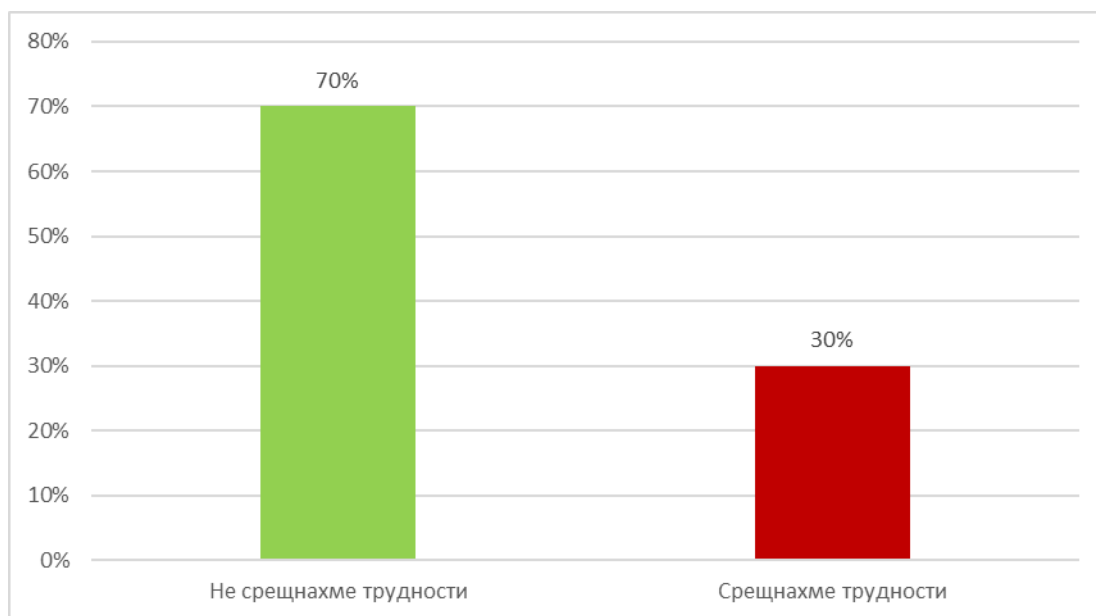
- приоритизирането на областите за подобрене;
- обобщаването на резултатите, съотнасянето и обобщаването на всички констатации от индивидуалните самооценки към общата самооценка по всеки подкритерий;
- представянето на доклада пред ръководството за утвърждаване – документът не е приет еднозначно във всички целеви администрации, което в някои случаи е довело до резервираност по отношение на възприемането му и забавяне на одобрението му;
- липсата на подкрепа от страна на ръководните кадри в организацията при одобряването на доклада.

По отношение на съдържателната част на докладите, кабинетното проучване установи следните основни изводи:

- почти всички целеви администрации са поставили в докладите си високи оценки за благоприятстващите фактори (Лидерство, Стратегия и планиране, Хора, Партньорства и ресурси, Процеси);

- във всеки от изготвените доклади са формулирани между 50 и 150 силни страни;
- в сравнение с благоприятстващите фактори, оценките за резултатите (Резултати, свързани с хората; Резултати, ориентирани към гражданите/потребителите; Резултати, свързани със социалната отговорност; Ключови резултати от изпълнението) са по-ниски, като основна причина, която се констатира от администрациите, е липсата на измервания за резултати и индикатори за тях;
- цикълът PDCA, като структуриран процесен подход към подобрието, особено при подобрене на ключовите процеси, е трудно възприет от целевите администрации.

На отворения въпрос „Какви трудности срещна групата за самооценка във Вашата организация при изпълнение на *Стъпка 7: Съставянето на План за подобрения?*“, 70% от анкетирания са заявили, че не са срещнали трудности, тъй като са преминали специализирано обучение за разработване на Плана за подобрения в Ресурсния център по САФ и са разполагали с разработен образец на „Формуляр на План за подобрения“.

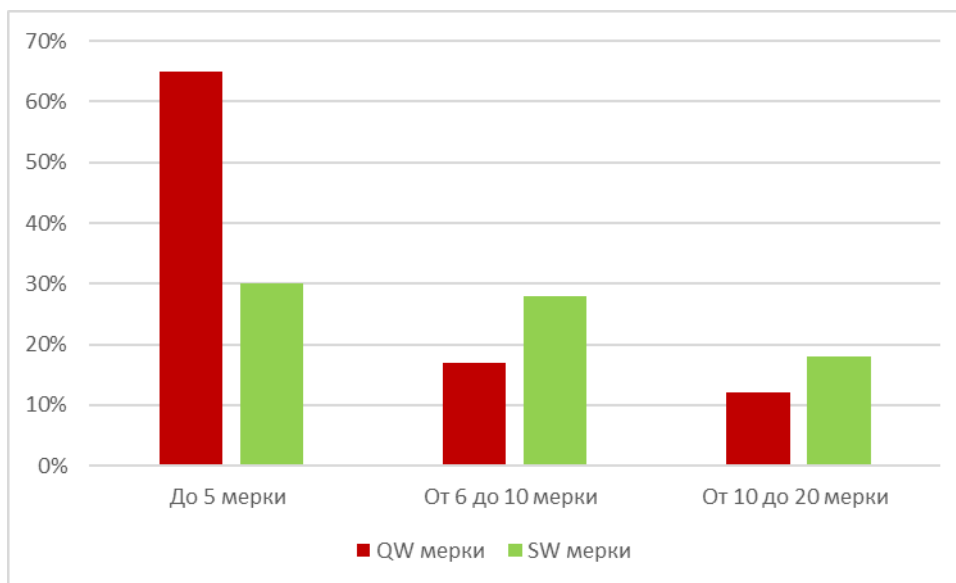


Фигура 8: Какви трудности срещна групата за самооценка във Вашата организация при изпълнение Стъпка 7: Съставянето на План за подобрения?

- *Липсата на ресурси*
- *Липса на помощ от страна на ръководните кадри в организацията*

Изработването на Плана за подобрения е една от основните цели на самооценка чрез САФ. Той е и средство за предоставяне на ключова информация за системата за стратегическо планиране на организацията. Самооценката трябва да осигури интегриран план за подобряване на функционирането на организацията като цяло.

Всички целеви администрации са спазили методиката за приоритизиране на мерките, като препоръчаните в докладите за самооценка мерки са намалени до реалистичен брой, който може да бъде изпълнен с наличните в организацията ресурси. В рамката на първата стъпка от приоритизирането целевите администрации са идентифицирали „Бързи победи“ (Quick Win), като 65% от администрациите са планирали до 5 мерки от типа QW, 17% имат от 6 до 10 мерки, а 12% - от 10 до 20 мерки. Във втората стъпка от процеса – определянето на мерките със стратегическо значение и тяхната Стратегическа тежест (SW), 30% от администрациите са планирали до 5 мерки с висока стратегическа тежест (SW), 28% имат от 6 до 10 мерки SW, а 18% - от 10 до 20 мерки.



Фигура 9: Дефинирани мерки с бърз ефект (QW) и мерки със стратегическа тежест (SW)

Дефинираните мерки с бърз ефект са включени в оперативните годишни планове на целевите администрации, а мерките със „Стратегическа тежест“ – в стратегическите планове. За всички мерки са определени срокове, отговорници, бюджет и човешки ресурси (екип), необходими за тяхното осъществяване.

Затрудненията на някои от групите за самооценка в рамките на тази Стъпка са групирани в Таблица 6 и очертават 2 основни проблемни полета – такива, които са свързани с прилагането на стъпките от методиката за приоритизиране на мерките и такива, които касаят вътрешни за администрацията ограничения.

Таблица 6: Трудности при съставянето на Плана за подобрения

1. СВЪРЗАНИ СПРИЛАГАНЕТО НА МЕТОДИКАТА НА САФ	
Трудности с определянето на оптимални срокове за реализиране на мерките.	
Дублиране на мерки за подобрение.	
Трудности, свързани с различните интерпретации на заложените мерки.	
Трудности в редуцирането на мерките.	
Затруднения при определянето на ясни цели, дейности, резултати, индикатори за измерването им.	
2. СВЪРЗАНИ С ВЪТРЕШНО ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ОГРАНИЧЕНИЯ	
Липса на помощ от страна на ръководните кадри в организацията.	
Липса на ресурси.	
Смяната на членове от екипа.	

70% от анкетираните администрации не са срещнали затруднения при реализацията на *Стъпка 8: Дайте публичност (комуникиране) на Плана за подобрения.*

Използвани са различни информационни канали (Интернет страницата на организацията, Интранет, оперативни срещи на ръководните кадри и на служителите, и др.), за представяне на основните заключения (резюме) на Плана; областите, в които са необходими най-много действия, както и планираните подобрения. Някои от администрациите са използвали Системата за управления на знанията, автоматизирани информационни системи (АИС) на администрацията за целите на комуникирането на Плана за подобрения. Основните трудности, които формулират респондентите по този въпрос, са 2 типа:

- липсата на достатъчно активност и целево ориентирани дейности/мерки за представяне на Плана, поради недостиг на ресурси в организацията, и
- липсата на заинтересованост в организацията (от страна на ръководството и на служителите) към резултатите от работата на групата за самооценка.

По отношение на комуникирането на Плана със заинтересованите страни преобладаващата част от администрациите отчитат, че е можело да бъдат положени повече целенасочени усилия при разработването и изпълнението на Комуникационния план за тази стъпка. Подчертава се важната роля на главния секретар на организацията и на служителя „Връзки с обществеността“ в този процес.

80% от анкетираниите целеви администрации отбелязват, че не са имали или нямат трудности към момента на изпълнение на Плана за подобрение в рамките на *Стъпка 9: Приложение на плана за подобрение*. Преобладаващата част от тях обаче отбелязват, че е налице спад в мотивацията и енергията/поддържането на темпото по прилагане на мерките от Плана, след неговото съставяне. Като добра практика за поддържане на мобилизацията за осъществяване на Плана се посочва изборът на няколко ключови мерки, върху чиято реализация да се фокусира организацията, както и определянето на отговорник за всяка идентифицирана мярка. Ангажираността на ръководството (на всяко ниво) в изпълнението на Плана се извежда като ключова и на този етап от внедряването на модела. Затрудненията по прилагането на Плана са свързани основно с:

- липсата на финансови ресурси;
- прилагането на цикъла PDCA „Планирай-Направи-Провери-Действай“ в процеса на мониторинг и оценка на проведените мерки за подобрение;

- липсата на мотивация сред експерти от администрацията, различни от членовете на групата за самооценка и от ръководителите, да участват в прилагането на мерки от Плана за подобрене.

Към момента на провеждане на изследването основните въпроси, които се обсъждат в анкетиранияте целеви организации във връзка със *Стъпка 10: Планирайте следващата самооценка*, могат да бъдат обобщени по следния начин:

- Какъв да бъде съставът на групата за самооценка при втора самооценка – дали да бъдат включени същите служители, участвали в първата самооценка, за да има приемственост или да бъдат избрани изцяло нови хора от администрацията? Като работен вариант се обсъжда възможността в групата да бъдат включени както служители с опит от първото внедряване на модела, така и експерти, които проявяват висока мотивация за включване в следващата самооценка.
- В какъв период да бъде планирана следващата самооценка? В контекста на този въпрос администрациите дискутират важноста на това да се отчетат потенциалните рискове от настъпване на промяна в ръководните кадри на администрацията (провеждане на местни избори, други прогнозируеми тенденции и пр.).
- Следващата самооценка да се планира след провеждане на задълбочен анализ на въздействието на проведените мерки за подобрене.

IV.3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА НАМАЛЯВАНЕ ТРУДНОСТИТЕ ОТ ВЪВЕЖДАНЕТО НА САФ ПО ВСЯКА СЪПКА

В Таблица 7 е направено систематизирано групиране на отговорите, дадени от анкетираните целеви администрации на въпроса „Какви действия/мерки, според Вас, могат да бъдат предприети, в рамките на отделните съпки, за да се минимизират трудностите, които срещнахте по време на внедряването на модела?“ Представени са практически ориентирани мнения, идеи и споделен опит на участници от групите за самооценка, които илюстрират и допълват общата картина на процесите от въвеждането на модела САФ и очертават успешни подходи и предложения за добри практики.

Таблица 7: Предложения за намаляване трудностите от въвеждането на САФ по всяка съпка

<i>Предложения за действия / мерки за минимизиране на трудностите</i> <i>По съпка 1:</i> <i>Решете как да планирате и организирате процеса на самооценка</i>	■ Успехът на проект САФ в една публична организация изцяло зависи от ролята на висшето ръководство, неговото разбиране и убеденост в полезността на модела, както и на пълната подкрепа в осъществяването на проекта и на работата на служителите по него. ■ По-висока степен на убеденост от страна на ръководителите от необходимостта за внедряване на модела като реален инструмент за усъвършенстване на администрацията. ■ Ръководството да е мотивирано за необходимостта от действията за внедряване на модела. ■ Удачно би било да се организира предварителна информационна среща за ръководителите на организациите, с цел запознаването им с идеята и същността на модела. ■ Предоставяне на повече време на членовете на групата за самооценка.
---	---

	■ Ранно планиране на процеса по внедряване на CAF.
<i>Предложения за действия / мерки за минимизиране на трудностите</i> <i>По стъпка 2: дайте публичност (комуникиране) на проекта за самооценка</i>	■ Да се намери достъпен начин на поднасяне на информацията за CAF и представяне на убедителни факти за ползите от модела. ■ Задължително да се разработи още в началото на процеса Комуникационният план, на база на който да се планира и контролира извършването на конкретни комуникационни и информационни дейности по различни канали във всички ключови фази на процеса. ■ Да се намерят механизми за мотивиране и повишока ангажираност на членовете на екипа на този етап. ■ Добра практика е да се представя информация за внедряването на модела чрез Интернет страницата на администрацията. ■ Да се наблегне на комуникирането вътре в организацията. Медиите не проявяват голям интерес към внедряването на модела. За тях това не представлява новина, особено когато става въпрос за организации на местно ниво.
<i>Предложения за действия / мерки за минимизиране на трудностите</i> <i>По стъпка 3: съставете една или повече групи за самооценка</i>	■ Добре е групата да се състави, след обсъждане в цялата организация. ■ Насърчаване на доброволното участие в групата по самооценка. ■ Включване на перспективни служители в групата за самооценка. Мотивиране на участието им в групата, чрез афиширане значимостта им за екипа, както и личния им принос за подобрене на

	администрацията. Стимули от морално и материално естество. ■ Да се включат служители от всички звена и да са поне две групи при по-големите организации (с национален обхват и/или с териториални структури). ■ При съставяне на две групи да има балансирано разпределение на служителите (йерархично и хоризонтално) и план за координация между групите при разработването на самооценката. ■ Добре е да има документален запис относно критериите за избор на членовете на групата и разпределението на задачите на всеки един от тях.
<i>Предложения за действия / мерки за минимизиране на трудностите</i> <i>По стъпка 4: организирайте обучение</i>	■ Ако обучението е извън администрацията (населеното място), може би ще е по-добре, ще отпаднат причините за частично отсъствие поради спешни служебни задачи. ■ Планирането на обучения да се съобрази със служебната натовареност на служителите. ■ Обучение извън работна среда
<i>Предложения за действия / мерки за минимизиране на трудностите</i> <i>По стъпка 5: извършете самооценката</i>	■ Да се привлекат за участие в самооценката представители на висшето ръководство на администрацията. ■ Да се изготвя график за работата на групата по самооценка. Срещите да са добре документирани. ■ Групата за самооценка да не бъде изцяло в нов състав, а да се ползва опита на участниците от първата самооценка (ако е приложимо). ■ Важно е да се постигне консенсус, в случай че има сериозни разминавания в оценките. Да се даде

	възможност всеки да аргументира поставената оценка. - Екипната работа за постигане на консенсус да се организира извън работната среда. Препоръчвам да се документира прилагането на факти и доказателства по време на текущата работа на всеки един служител в рамката на самооценката. - Осигуряване на условия за работа на екипа само по извършване на самооценката; временно освобождаване на екипа за самооценка от служебни задължения. - Предоставяне на достатъчно време за съставяне на индивидуалните оценки. - Въвеждане на количествени индикатори по отношение на ефективността на работните процеси и крайните резултати за по-бърза оценка.
<i>Предложения За действия / мерки за минимизиране на трудностите</i> <i>По стъпка 6: съставете доклад за резултатите от самооценката</i>	- Да се осигури подкрепата на ръководните кадри за одобряването на доклада. - Предварително обучение на ръководителите на институциите за философията на модела CAF с пояснението, че освен силните страни при самооценката трябва да бъдат дефинирани и областите за подобрене (слабите страни) на една публична организация и, че именно тяхната идентификация води до предлагане на мерки за подобрения, което всъщност е пътят на усъвършенстване и развитие на организацията. - Да се осигури достатъчно време за изготвянето на доклада. - Проектът на доклад да се съставя от отговорния служител и да се съгласува от всички членове на екипа за самооценка.

	■ Консенсусната оценка да се извършва на изнесени работни срещи. ■ Да се осигури възможност за широка дискусия извън работните места.
<i>Предложения</i> <i>За действия / мерки за</i> <i>минимизиране на</i> <i>трудностите</i> <i>По стъпка 7:</i> <i>Съставете план за</i> <i>подобрения</i>	■ Да се осигури подкрепата от страна на ръководството на администрацията. ■ Задължително включване в екипа и служители на ръководни позиции (главен секретар, директор/главен директор). ■ Целенасочени активности за гарантиране на по-висока степен на ангажираност на ръководството и служителите, както и по-висока убеденост в необходимостта от внедряването на CAF.
<i>Предложения</i> <i>За действия / мерки за</i> <i>минимизиране на</i> <i>трудностите</i> <i>По стъпка 8: дайте</i> <i>публичност</i> <i>(комуникиране) на плана</i> <i>за подобрения</i>	■ Висшето ръководство да бъде ангажирано при комуникирането на Плана за подобрения. ■ Ангажиране на най-висшето ръководство за комуникиране на планираните дейности. ■ Задължително да се използват Интернет страницата на организацията и да се изработят информационни табла за внедряване на модела. ■ Определянето на член от групата за самооценка по представянето на резултатите от изготвените документи, който да е отговорен за организацията на процеса на комуникиране. ■ Прилагане на разнообразни форми на комуникиране на Плана, особено в организацията – провеждане на редовни срещи, даване на разяснения, поставяне на конкретни срочни задачи.
<i>Предложения</i>	■ Задължителна подкрепа и желание на ръководните кадри за реализиране на мерките от Плана за подобрения.

<i>За действия / мерки за минимизиране на трудностите</i> <i>По стъпка 9: приложете плана за подобрения</i>	■ За по-добър мониторинг и контрол е препоръчително Планът за подобрения да се интегрира в Плана за действие на организацията. ■ Да се осигури ангажирането на всяко ниво на организацията в изпълнението на Плана, водещата роля е на ръководството. ■ Обратната връзка за напредъка, междинните и крайните резултати от изпълнението на Плана следва да е официална и публична. ■ Прецизиране на финансовите ресурси за реализация на Плана. ■ При възможност да се актуализират мерките от Плана на регулярен принцип с оглед променящата се нормативна ситуация и човешкия ресурс в организацията. ■ Всяка мярка да има отговорник, който периодично да отчита постигнатия напредък.
<i>Предложения</i> <i>За действия / мерки за минимизиране на трудностите</i> <i>По стъпка 10: планирайте следващата самооценка</i>	■ Да се базира на придобития вече опит от първото въвеждане на CAF. ■ До две години е добре да се направи следваща самооценка. ■ Да се приложи ротационен принцип при планирането и участието в последващата самооценка от страна на включените служители и ръководители. ■ Ако са постигнати реални промени/резултати от работата на първата група, след първия доклад и изпълнението на Плана, то тогава би имало мотивация за следваща самооценка.

IV.4 ОБОБЩЕН ПРЕГЛЕД НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ВЪВЕЖДАНЕТО НА МОДЕЛА САФ В ЦЕЛЕВИТЕ АДМИНИСТРАЦИИ

Анализът на въздействието от въвеждането на модела САФ в целевите администрации показва, че са постигнати реални и осезаеми резултати по всеки от основните 9 критерия на инструмента. Получените отговори на въпроса „В изпълнението на кои мерки от плана за подобрене смятате, че постигнахте реални резултати и осезаеми ползи за Вашата организация?“ са систематизирани в Таблица 8 за всеки един от критериите.

Таблица 8: Резултати и ползи за организациите от въвеждането на САФ

РЕАЛНИ РЕЗУЛТАТИ И ОСЕЗАЕМИ ПОЛЗИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА МЕРКИ СВЪРЗАНИ С ЕЛЕМЕНТ „1. ЛИДЕРСТВО“

Реален резултат е изготвянето на стратегически документи на администрацията – разработена е Концепция за развитие на организацията.

Комуникирането на Плана за действие допринася за дискутиране и припознаване на ценностите на организационно съвършенство в организацията.

Реални ползи от внедряването на модела се постигат при изготвянето на основния документ на администрацията, включващ мисията, визията и стратегическите цели в средносрочен план.

Извършената самооценка е отлична основа за повишаване качеството на управлението в организацията и за повишаване качеството на предоставяните услуги.

РЕАЛНИ РЕЗУЛТАТИ И ОСЕЗАЕМИ ПОЛЗИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА МЕРКИ СВЪРЗАНИ С ЕЛЕМЕНТ „2. СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ“

В резултат от въвеждането на модела е внедрена електронна система за документооборот и обмен на данни с териториални структури и централна администрация.

Актуализиран е вътрешен документ – регламентация на отговорностите на служителите по отношение изпълнението, контрола и актуалността на вътрешните нормативни актове.

Извършена е промяна на Устройствения правилник на организацията с цел подобряване на координацията и взаимодействието между дирекциите в администрацията.

Изпълнени са конкретни дейности по мерките за развитие на е-управление в администрацията и за управление на изпълнението.

РЕАЛНИ РЕЗУЛТАТИ И ОСЕЗАЕМИ ПОЛЗИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА МЕРКИ СВЪРЗАНИ С ЕЛЕМЕНТ „3. ХОРА“

Въведени са вътрешни правила за подкрепа на нови служители чрез наставничество. Стартирано е провеждането на седмични срещи на ниво дирекция, както и на месечни – на ниво администрация.

Подобрена е комуникацията между членовете на организацията. Въведена е автоматизирана информационна система – Eventis.

Целите на администрацията са интегрирани в системите за управление (ERP- Enterprise Resource Planning) на служителите.

Въведено е прилагането на механизми за преразпределяне на наличните човешки ресурси, в съответствие с поставените задачи и обема на работа, с оглед осигуряване функционирането на администрацията като цяло.

Осъзната е значимостта на човешките ресурси за усъвършенстване дейността на администрацията и за постигане на целите по пътя към организационно съвършенство.

В изпълнение на мярка, свързана с подобряване на вътрешната комуникация, работната среда и доверието на служителите, са постигнати следните основни резултати: 1. Информирание на служителите по ключови въпроси, свързани с организацията чрез провеждане на работни срещи между Главните директори и служителите на специализираната администрация, въз основа на използването на различни форми на комуникация – онлайн връзка, срещи и др.; 2. Регулярно провеждане на оперативки с началниците на структурните звена, на които се обсъжда изпълнението на текущи задачи; 3. Провеждане на регулярни срещи между специалистите, извършващи контрол на измервателни системи за течни горива и електронни системи с фискална памет.

В изпълнение на мярка, свързана с „Повишаване на компетентността на служителите“ е създадена, реално функционира и се използва електронна библиотека. Разработени са и вече се изпълняват 4 договора за проекти за специализирани обучения на служителите по ОП „Добро управление“.

Въведени са мерки за развитие на човешките ресурси чрез обучения на служителите.

РЕАЛНИ РЕЗУЛТАТИ И ОСЕЗАЕМИ ПОЛЗИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА МЕРКИ СВЪРЗАНИ С ЕЛЕМЕНТ „4. ПАРТНЬОРСТВА И РЕСУРСИ“

Регламентирана е по-бърза процедура за контрол на плащанията на контрагенти за целесъобразност и наличие на бюджетен кредит.

Въведен е регулярен преглед на ключовите партньори на администрацията.

Подоброени са условията на труд в организацията и вътрешната инфраструктура.

РЕАЛНИ РЕЗУЛТАТИ И ОСЕЗАЕМИ ПОЛЗИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА МЕРКИ СВЪРЗАНИ С ЕЛЕМЕНТ „5. ПРОЦЕСИ“

Въведен е системен процес за обмен на опит и добри практики с териториални и централни администрации.

Въведени са допълнителни материални стимули за служителите и екипите за успехи в работата.

Въведени са процедури по използване ресурсите на ДАЕУ - Regix и е-обмен с обвързаност към Системата за управление на сигурността на информацията - ISO 27001.

РЕАЛНИ РЕЗУЛТАТИ И ОСЕЗАЕМИ ПОЛЗИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА МЕРКИ СВЪРЗАНИ С ЕЛЕМЕНТ „6. РЕЗУЛТАТИ, ОРИЕНТИРАНИ КЪМ ГРАЖДАНИТЕ/ПОТРЕБИТЕЛИТЕ“

Намалена е административната тежест на прилаганите регулаторни режими и предоставяните административни услуги.

Ръководството на администрацията е направило реорганизация в Дирекция „Обща администрация“ чрез обединяване на правно административната дейност с управлението на човешките ресурси.

Проведени са мерки за проучване мнението на гражданите/потребителите от услугите, предоставяни от администрацията, които се оценяват като изключително интересни и полезни за организацията.

РЕАЛНИ РЕЗУЛТАТИ И ОСЕЗАЕМИ ПОЛЗИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА МЕРКИ СВЪРЗАНИ С ЕЛЕМЕНТ „7. РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ С ХОРАТА“

Проведено е целенасочено награждаване с грамоти на 65 служители на администрацията за образцово изпълнение на служебните задължения.

Изменена е заповедта за длъжностите, работните места, видовете работа, за които в организацията се осигурява работно облекло, вида и характеристиките на работното облекло, единична цена без ДДС за един служител и срока за износване на работното облекло, съгласно списък на основание чл. 6 от Наредбата за безплатно и униформено облекло.

Въведено е ежегодно проучване на възприятията на служители за: условия на работа; възнаграждение; социални въпроси; кариерно развитие за измерване и отчитане на тенденции.

РЕАЛНИ РЕЗУЛТАТИ И ОСЕЗАЕМИ ПОЛЗИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА МЕРКИ СВЪРЗАНИ С ЕЛЕМЕНТ „8. РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ СЪС СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ“

Резултати във връзка с изпълнението на мерки, насочени към успешното прилагане на политиката за социална отговорност, които дават много положителни последици.

Въведени са мерки за подобряване на енергийната ефективност и управление на отпадъците.

РЕАЛНИ РЕЗУЛТАТИ И ОСЕЗАЕМИ ПОЛЗИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА МЕРКИ СВЪРЗАНИ С ЕЛЕМЕНТ „9. КЛЮЧОВИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО“

Реална полза – извършен е вътрешен финансов одит в организацията.

Всички изпълнявани към момента мерки в организацията са насочени до постигане на реални резултати и ползи за организацията, свързани с резултатите от изпълнението.

IV.5 Изводи и уроци

Рефлексията на участниците от въвеждането на модела, получена от отговорите на въпроса „Какви са научените уроци от процеса по внедряването на САФ във Вашата организация?“, може да бъде клъстерирана в 2 основни направления:

3. Изводи и научени уроци, свързани със самия процес на самооценка;
4. Общи, генерални изводи и научени уроци от внедряването на САФ в организацията.

Таблица 9: Изводи и уроци от внедряването на модела

ИЗВОДИ И НАУЧЕНИ УРОЦИ, СВЪРЗАНИ С ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКА

- **Урок №1:** Съсредоточаване не толкова върху точкуването на критериите, а върху извличането на областите за подобрене и определянето на силните страни на организацията.
- **Урок №2:** При самооценката, процесът на привеждане на примери и събиране на доказателства за всеки един от подкритериите е най-труден и отнема най-много време! За да се улесни този процес, при следваща самооценка е добре системно документиране на действия и обстоятелства с отношение към всеки подкритерий от служителите. Това е базисно за изчерпателна и обоснована самооценка.
- **Урок №3:** Да се поощрява групата за самооценка, защото членовете ѝ поемат допълнителен, обширен и отговорен ангажимент със стратегическо значение за управлението на администрацията. Приносът на тези служители трябва да се отразява при оценката на служителите! Да се проведе неформална среща на групата за самооценка на финала.
- **Урок №4:** Самооценката е средство за подобряване на цялостното изпълнение на организацията! Тя е резултат, от който са заинтересовани ръководството и служителите в организацията, гражданите и потребителите на предоставяните услуги.

ОБЩИ, ГЕНЕРАЛНИ ИЗВОДИ И НАУЧЕНИ УРОЦИ ОТ ВНЕДРЯВАНЕТО НА САФ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

- **Урок №1:** САФ дава възможност за промяна на мисленето на ниво администрация и показва ползите от прилагането на самооценката като ежедневен инструмент за подобрене!
- **Урок №2:** САФ показва какво изключително важно значение има включването на ръководните кадри в екипната работа на организацията за постигане на общите ѝ цели.

- **Урок №3:** САФ насърчава и подкрепя диалога в организацията. Благодарение на всички официални и неофициални срещи по време на самооценката се подобрява вътрешната комуникация в администрацията.
- **Урок №4:** САФ води до подобряване на комуникацията между ръководството и служителите, до повишаване на резултатите от дейността на администрацията като цяло, до хармонизиране на работната среда на служителите, което е силно оценено от тях!
- **Урок №5:** Моделът САФ може да бъде успешно приложен единствено и само при амбиция, мотивираност и действия на практическа и постоянна подкрепа от страна на висшето ръководство! Комуникацията е съществен компонент в модел САФ. За да не бъде разглеждан като „поредния проект“ на ръководството или на малък екип от служители, проектът САФ не трябва да остава „затворен“ в определените екипи на неговото изпълнение, а със съдействието на ръководството трябва да бъде широко комуникиран със служителите в различните дирекции/отдели и нива на организацията и с всички ключови заинтересовани страни. Моделът САФ е добра основа за стратегическо планиране в организацията и подобряване на цялостното и представяне.
- **Урок №6:** Въвеждането на модела може да покаже, че в организацията липсва координация и единност на служителите.
- **Урок №7:** Внедряването на САФ ни показва, че трябва да се вслушваме повече в гласа на хората!
- **Урок №8:** Моделът ни показва, че е добре да се правят по-чести допитвания до служителите, относно тяхното мнение за работата им в администрацията; да се правят периодични допитвания до външните заинтересовани страни, относно нивото им на удовлетвореност от работата на администрацията.
- **Урок №9:** Да бъдем максимално критични към работата си, за да я усъвършенстваме!

- **Урок №10:** Инструментът САФ доказва, че за да се подобри работата на администрацията са необходими воля, мотивация и разбиране от всички – нужна е повече организираност и нещата ще се получават лесно!

Критичен поглед върху вече приключилия процес на самооценка в целевите администрации и идентифициране на важни организационни мерки, които биха довели до неговото подобряване, дават отговорите на респондентите на отворения въпрос „Какво бихте променили следващия път при самооценката?“.

На първо място е изведена важността на **етапа на подготовка на самооценката** и необходимостта от осигуряване на:

*По - голяма ангажираност на
служителите на
организацията в цялост*

*Бих предложила да се включат
повече служители в екипа за
самооценка и в обученията.*

*Периода, през който се
провежда.*

- повече време при планиране на периода за провеждане на самооценката;
- подходящ за всяка конкретна администрация период, в който да се проведе самооценката (да не съвпада с други важни вътрешноорганизационни периоди на висока натовареност на служителите);
- по-добра първоначална комуникация и провеждане на предварителни дейности за предоставяне на информация за значението на модела САФ за цялостно подобряване на организацията, за полезността на неговото внедряване в конкретната институция, за фазите на изпълнение на проекта и - накрая, за постигнатия прогрес;

50% от анкетиранияте заявяват, че при следваща самооценка биха отделили повече внимание на **етапа на сформирание на групата за самооценка и осигуряването на условия за нейната работа**, като биха променили действията си по отношение на:

- постигането на по-добър баланс между служебните задължения и натовареността на групата по самооценката;
- включването на повече служители в екипа за самооценка и в обученията (при администрации, в които членовете на групата са били 5 на брой);

- намаляването на броя на участниците в групата за самооценка, като съставът да бъде до 7 служители (при администрации, в които членовете на групата са били над 8 на брой);
- прилагането на конкретни мерки за мотивирането на екипа за самооценка;
- провеждането на екипните срещи за самооценка, които да бъдат организирани извън работната среда.

Преобладават мненията, че при последваща самооценка администрациите биха избрали нов състав на групата, за да се даде възможност на влизането на нови идеи и мерки за подобрене в Плана.

Важен аспект от подобряване на процеса по внедряване на модела, който всички целеви администрации считат, че трябва да подобрят при следващата самооценка, е осигуряването на по-широка комуникационна кампания – вътрешна и външна за организацията. Комуникацията на процеса по въвеждане на САФ на всички нива в администрацията е изведена като ключов фактор за постигането на окончателен успех. Включването на повече дейности за представяне на модела, на неговите цели и очакваните резултати от въвеждането му, насочени към цялото ръководство и всички служители, е идентифицирано като изключително важен елемент за подобрене. Отчетена е важността на целенасочената комуникация и със заинтересованите страни (бизнеса, НПО, други администрации), чието значение някои от организациите не са отчели в достатъчна степен.

Участниците в изследването са предоставили ценни практически съвети и ясно формулирани насоки на организациите, които ще изберат да въвеждат САФ оттук нататък. Структурирано обобщение на отговорите на въпросите „Какво бихте посъветвали тези, които тепърва пристъпват към внедряването на модела? Кои са основните 3 неща, на които трябва да се обърне внимание?“ е представено в Таблица 10.

Таблица 10: Насоки и съвети към организациите, на които предстои въвеждане на модела

Практически съвети за внедряването на САФ	
Осигурете подкрепата на ръководството!	■ Извършете действия, за да си осигурите ангажираност на ръководството с поглед към бъдещето на организацията. ■ Убедете ръководството и служителите, че си струва! ■ Ангажираност на ръководството – гаранция за успешното въвеждане на модела! ■ Гарантирайте си пълна подкрепа на висшето ръководство. ■ Ръководството трябва да е мотивирано да се включи в процеса. ■ Трябва да имате подкрепата от ръководството, но и да направите така, че всички служители да разберат, че внедряването на САФ е обща отговорност, а не само на групата за самооценка. ■ САФ е наистина ефективен инструмент за самооценка и самоусъвършенстване на администрацията. По-високата степен на ангажиране на служителите от ръководните нива би спестило в голяма степен трудностите по внедряването. ■ Задължително преди да започнете – наличие на управленска воля за подобрене и усъвършенстване.
Планирайте времето за извършване на самооценката!	■ Планирайте внимателно времето, необходимо за извършване на самооценката. ■ Бъдете реалисти при планиране на времето за извършване на процеса по самооценка. ■ Анализирайте и обсъдете в максимално широк кръг действията, които ще предприемете, за да въведете модела САФ.

**Сформируйте
оптималната
група за
самооценка!**

- Отделете необходимото време и внимание при избор на състава на групата за самооценка.
- Мотивирайте членовете на групата за самооценка.
- Изберете оптимален брой членове на екипа за самооценка – понякога по-малко, но по-мотивирани служители, могат да свършат повече работа!
- Намерете мотивирани и обучени служители за работа със системи за качество за включване в групата.
- Изберете служители, мотивирани да работят нещо извън длъжностната им характеристика.
- Включете в екипа за самооценка служители от всички структурни звена на организацията.
- Членовете на екипа да са от различни отдели.
- В обученията задължително да участват всички членове на екипа.

**Комплектувайте
максимално
широко
портфолио от
документи!**

- Отделете време за предварителна подготовка по отношение на събирането на портфолиото с доказателства.
- Осигурете лесен достъп до съответните документи за дейността на организацията, необходими за самооценката.
- Не се притеснявайте сами да създавате документи (анкетни проучвания, анализи и др.) при търсене на доказателства по отделните критерии на модела!

**При извършване
на самооценката,
обърнете
внимание и на
следното:**

- Придържайте се към методиката; въведете практика на постоянна работа с Наръчника; разучете внимателно терминологията по CAF.
- Следвайте утвърдената методология на CAF с последователно изпълнение на етапите, с фокус върху идентифициране на областите за подобрене на база факти.

	■ Зачитайте мнението на всеки един член от групата при изготвянето на самооценката. ■ Подсигурете съвместната работа на екипа и представители на ръководството по време на самооценката. ■ Осигурете възможности за добра комуникация между членовете на групата – чрез Интранет на организацията; споделени папки с документите от портфолиото; служител, който да отговаря за изпълнението на Комуникационния план с външните заинтересовани страни, редовни срещи и др. ■ Предвидете достатъчно време за задълбочена работа на групата за самооценка.
Комуникирайте, комуникирайте, комуникирайте!	■ Осигурете максимална публичност и прозрачност в работата по проекта за внедряването САФ – трябва ви отличен Комуникационен план! ■ Всички служители в организацията трябва да знаят какво се случва по време на внедряването на модела и защо се прави. ■ Комуникация, екипна работа, добро планиране!
По време на прилагането на мерките от Плана за подобрения	■ Осигурете непрекъснато наблюдение и обратна връзка на процеса на прилагане на мерките за подобрене! ■ Мерките да се изпълняват и да има обратна връзка за това. ■ Целете реално подобрене, а не формализъм при прилагането на мерките от Плана.

Изследването проучва различните подходи и добри практики на целевите администрации, използвани за осигуряване на успешно внедряване на мерките от Плана за подобрене. Анализът на споделения опит от анкетираните показва, че изпълнението на действията за подобрене като цяло се основава на последователен подход; осигуряване на непрекъснат процес на мониторинг и оценка (междинни, на тримесечни периоди); поставяне на ясни срокове за всяка мярка; определяне на

отговорници на всяко действие; конкретизиране на очакваните резултати с индикатори за изпълнение и критерии за успех и др.

По отношение на тази стъпка от процеса на внедряване на САФ – прилагането на *Плана за подобрения* могат да бъдат направени следните изводи:

1. Интегрирането на мерките от *Плана за подобрене* в основните процеси на организацията е подходът, който осигурява максимален ефект от внедряването на модела. По-голяма част от администрациите са въвели мерките от *Плана* както в оперативните, така и в стратегическите си документи.
2. Включването на повече служители при осъществяването на мерките за подобрене, включително и на външни организации, е идентифицирано като добра практика за този етап. Анкетираните препоръчват организирането на регулярни срещи с всички служители и тяхното активно включване в процеса; провеждането на индивидуални разговори за убеждаване на служителите в полезността от прилагането на мерките за подобрене; коментира се необходимостта от създаване на среда за обсъждане, анализ и оценка на прилагането на мерките с участието на всички служители. Някои организации споделят, че имат проблем с текучеството на кадри, които са били ангажирани с изготвянето и изпълнението на *Плана*, но се опитват да ги задържат с различни стимули.
3. Определянето на отговорници и ясни срокове за изпълнението на всяка мярка са фактори, които допринасят за постигането на по-висок ефект от изпълнението на мерките. В някои администрации са осигурени ментори на служителите, определени за отговорници по внедряване на мерките, с цел методическа и организационна подкрепа; в други се осъществява периодичен контрол върху работата на отговорните лица.
4. Осигуряването на непрекъснат мониторинг, оценка и обратна връзка е друг процес, който респондентите използват за успешно внедряване на мерките. Независимо, че цикълът PDCA „Планирай-Направи-Провери-Действай“ затруднява в голяма степен администрациите, на този етап всички заявяват, че редовния/периодичен мониторинг на *Плана* за изпълнение, непрекъснатото наблюдение и оценка на индикаторите за изпълнение на проведените мерки са от изключителна важност.

IV.6 ФАКТОРИ НА УСПЕХА

В заключителната част на анкетното проучване участниците направиха идентификация на факторите, които според тях оказват влияние на успеха при внедряване на Общата рамка за самооценка.

Фигура 10: Фактори за успешното въвеждане на модела CAF



Отговорите на въпроса „Кои, според Вас, са факторите, които влияят на успеха по внедряването на Общата рамка за самооценка?“ показаха, че на първо място анкетираните целеви администрации поставят подкрепата, волята и амбицията на ръководството на организацията. Наличието на ясно изразени намерения от страна на ръководните кадри на администрацията за въвеждането на инструмента за цялостно управление на качеството, се определя от всички респонденти като ключов фактор за успех. Ангажираността на лидерите с непрекъснатото подобряване на организацията; подкрепата, която те оказват на процесите за постигане на организационно съвършенство, както и непрекъснато насърчаване културата на

иновации и учене са и основните цели на управлението на качеството. Участниците в изследването са категорични, че ръководството е отговорно за подобряване качеството на изпълнение на администрацията, както и за създаването на условия за оптимизиране на процесите, необходими за постигане на нейната мисия.

Осъзнатото желание и амбиции на висшето ръководство за усъвършенстване работата на организацията създават организационна култура, която вдъхновява служителите. Администрациите, внедрили САФ по проекта на ИПА, посочват, че чрез личното си поведение и стил на управление, лидерите мотивират служителите да допринасят за успеха на организацията.

Запознаването на всички служители в администрацията с модела и приобщаването им към процесите по неговото внедряване е изведено от 90% от анкетирания като друг ключов фактор за успешното му внедряване, а формулираните отговори са много сходни:

- „Въвличане на служителите в идеята“;
- „Отлична информираност на всички служители в организацията относно модела САФ“;
- „Желание и ангажираност на служителите за успех на внедряването на Общата рамка за самооценка“;
- „Ангажираност на служителите от всички нива“;
- „Позитивно отношение на служителите в организацията“;
- „Ефективна вътрешна комуникация на процеса по въвеждане на модела с всички служители“;
- „Разбиране на принципите на модела от всички служители“;
- „Осъзнатото участие на всички служители от администрацията и желанието за самоусъвършенстване“ и др.

Администрациите, които не са успели да запознаят всичките си служители с целите, същността и принципите на този инструмент за Цялостно управление на качеството отбелязват, че това е повлияло изключително отрицателно върху припознаването на модела като действащ инструмент за самооценка и постоянно самоусъвършенстване на институцията.

Според 85% от респондентите изключително важен фактор за постигане на успех при въвеждането на САФ е съставът на групата за самооценка и включването в нея на компетентни, ангажирани и мотивирани служители. Личната мотивация на членовете на екипа е основен елемент, който поддържа енергията и волята за успех през целия процес на самооценката. Преобладаващата част от анкетирания споделят, че познаването на различни системи за управление на качеството и компетентността относно цялостните процеси в организацията са други важни критерии при избор на членове на групата за самооценка. сформирание на

За да бъде гарантиран крайният успех от въвеждането на Общата рамка за самооценка е необходимо Планът за подобрения да стане част от стратегическото планиране на организацията. Този фактор е отбелязан в 70% от отговорите на участниците в проучването. В противен случай Плана ще стане поредния формален документ в бюрото на ръководството. Прилагането на мерките от Плана в стратегически и оперативни документи на администрацията с ясно поставени срокове, отговорници, индикатори за измерване на резултатите и непрекъснат мониторинг върху изпълнението, са условия за резултатността на продължителния процес по въвеждане на САФ. Според един от участниците в анкетата „Постигането на първите положителни резултати от изпълнението на мерките от Плана, заложи в оперативния план, доведе до активизиране на цялата организация“.

Освен посочените 5 ключови фактори, в рамките на изследването, бяха идентифицирани и следните съществени обстоятелства, които са допринесли за постигането на успех при внедряването на САФ в целевите администрации:

- Активната подкрепа и методическа помощ от страна на експертите от Националния ресурсен център по САФ към ИПА и от външните консултанти, които са подпомагали организациите при реализирането на всяка стъпка от модела.
- Добре разработения и изпълняван Комуникационен план; непрекъснатата връзка със заинтересованите страни; ясно формулираните комуникационни послания.
- Осигуряването на прозрачност по отношение на целия процес на въвеждане на модела.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамките на Глава IV от настоящото изследване е направен анализ и обобщение на постигнатите резултати от внедряването на САФ в целевите администрации по проекта на ИПА „Въвеждане на Общата рамка за оценка (САФ)“. Въз основа на събраната и анализирана информация, могат да бъдат направени следните изводи:

- Изследването идентифицира основните трудности при изпълнение на всяка от стъпките от процеса по внедряването на модела, като извежда практически насоки и препоръки от целевите администрации за действия и мерки, които биха могли да минимизират тези затруднения. Резултатите от тази част на изследването могат да послужат както на организации, които тепърва ще внедряват САФ, така и в процеса на работа на външните консултанти от Националния ресурсен център по САФ при реализация на следващи проекти на ИПА за въвеждане на модела в българската администрация.
- Изследването представя реалните резултати и осезаемите ползи, постигнати от администрациите по всеки от 9-те критерия на Общата рамка за самооценка, което допринася за неговата практическа приложимост.
- **Важен аспект от проучването е рефлексията на участниците относно резултатите от въвеждането на САФ, формулирани като изводи и научени уроци. Те обхващат както констатирани добри практики за процеса на самооценка, така и изводи свързани с придобития опит от внедряването, които съдържат ценни ориентири и послания към администрациите от следващите вълни за въвеждане на Общата рамка за самооценка.**
- Въз основа на използваните количествени и качествени методи, изследването представя критичен преглед на основните етапи от приключилия процес на самооценка, като са идентифицирани важни организационни мерки, които биха довели до неговото подобряване.
- Участниците в изследването са дали ценни практически съвети и ясно формулирани насоки на организациите, които ще изберат да въведат САФ оттук нататък.

- Очертани са различните подходи на целевите администрации, използвани за успешното внедряване на мерките от Плана за подобрене.
- Идентифицирани са ключовите фактори, които оказват влияние на успеха при внедряването на модела.

В заключение може да бъде направен извод, че с реализацията на дейностите по проекта Институтът по публична администрация и Националният ресурсен център по САФ към него са постигнали много повече от 100%-тно изпълнение на заложените индикатори.

Приносът на проекта, в резултат от който 48 общински, областни, централни и териториални администрации прилагат механизма за организационно съвършенство, може да бъде разглеждан като сериозна стъпка към въвеждане на културата на „съвършенство“ и принципите на Цялостно управление на качеството в публичния сектор в България.

Доказателство за подобряването на организационната зрялост на целевите организации по проекта е връчването на етикета „Ефективен САФ потребител“ на 14 администрации от първата вълна на внедряване, която беше включена в прилагането на Националните правила за външна обратна връзка. Удостоените с отличието организации получиха признанието за своята работа по време на специално организирана по проекта конференция, която се проведе на 29.11.2018 г. Отличието се връчва на администрации, които са изпълнили изискванията за правилно провеждане на самооценката по модела САФ, за съставяне на плана с мерки за подобрене и са удовлетворили поне начално ниво на организационна зрялост по прилагането на 8-те принципа за съвършенство – Ориентираност към резултати; Фокус върху гражданите/потребителите; Лидерство и постоянство на целите; Управление чрез процеси и факти; Подход, основан на възможности за развитие и участие на хората; Непрекъснато обучение, иновации и усъвършенстване; Развитие на партньорства; Социална отговорност.

Списък на отличените с етикет „Ефективен САФ потребител“

- ❖ Български институт по метрология
- ❖ Национален осигурителен институт
- ❖ Областна администрация Благоевград

- ❖ Областна администрация Ловеч
- ❖ Областна администрация Пазарджик
- ❖ Областна администрация Перник
- ❖ Областна администрация Пловдив
- ❖ Областна дирекция „Земеделие“ Благоевград
- ❖ Община Благоевград
- ❖ Община Бургас
- ❖ Община Велико Търново
- ❖ Регионално управление на образованието Пловдив
- ❖ Регионално управление на образованието София-град
- ❖ Столична регионална здравна инспекция

Ефективното прилагане на модела САФ би трябвало да доведе във времето до по-нататъшно развитие на културата на организационно съвършенство в публичната администрация в България.

V. АНАЛИЗ И ПРОУЧВАНЕ НА ПЕРСПЕКТИВИТЕ И НАГЛАСИТЕ НА ПУБЛИЧНИТЕ ИНСТИТУЦИИ И ОРГАНИЗАЦИИ В БЪЛГАРИЯ ДО 2020 Г. ОТНОСНО ВНЕДРЯВАНЕ НА ЕВРОПЕЙСКИЯ МОДЕЛ ЗА КАЧЕСТВО САФ

Основните задачи на тази част от изследването са:

1. Да бъде определена степенята на познаване на европейския модел за качество САФ след стартирането на проекта на ИПА „Въвеждане на Общата рамка за оценка (САФ)“.
2. Да се извърши оценка на основните фактори, ползи и предимства на САФ.

3. Въз основа на извършената оценка да се проучат нагласите за внедряването на модела чрез разработване на ситуационен и Анализ на силните и слабите страни, възможностите и заплахите - SWOT анализ.

За целите на анализа на перспективите и нагласите на публичните институции и организации в България до 2020 г. относно внедряването на САФ, бяха използвани следните количествени и качествени методи за събиране на информация:

- **Кабинетно проучване** – преглед на постигнатите резултати от проектните дейности по проекта на ИПА;
- **Количествено проучване** с онлайн въпросници, което обхваща 70 администрации;
- **Качествено проучване** – дълбочинни интервюта с избрани представители на целевите администрации (6 администрации) и консултанти, участвали в процеса по внедряване на САФ (4 консултанта).

Анализът на резултатите от проучванията е представен в следващите раздели на Глава V.

V.1 РАЗПОЗНАВАЕМОСТ НА ЕВРОПЕЙСКИЯ МОДЕЛ ЗА КАЧЕСТВО САФ

Институтът по публична администрация започва работата си с европейския модел за качество още през 2014 г., когато е организирано специализирано обучение по модела САФ на български държавни служители от обучаващи в Европейския институт по публична администрация. Обучението се провежда в рамките на проект на ИПА, финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет“. Българският обучен екип формира ядрото на националното звено на ИПА по САФ и взема участие в разработването на нова учебна програма на Института за модела САФ, както и на механизма за неговото внедряване в България.

През 2015 г., с изменение на Устройствения правилник на ИПА, е създаден Национален ресурсен център по САФ, който включва екип от щатни служители на ИПА и асоциирани членове – обучени лектори по САФ, които подпомагат дейността по внедряването на САФ в администрацията.

В изпълнение на Плана за действие на ИПА по въвеждането на САФ, през август 2015 г. е сформиран екип от експерти на Института за извършване на самооценка и внедряване на модела САФ в ИПА. Това е стъпка към развитието на собствения капацитет на Института свързан с процесите по последващото внедряване на САФ в българската администрация.

В съответствие с целите на стратегическите документи за развитие на публичната администрация, подкрепата за внедряване на САФ в държавните институции е заложена и в Концепцията за развитие на ИПА за периода 2016-2018 г. като отразява една от стратегическите цели на ИПА „Цел 3: Утвърждаване на ИПА като център на знание, изследвания и добри практики“.

На 15.09.2016 г. е сключен Договор за БФП №BG05SFOP001-2.002-0001-C04 за изпълнение на проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF)“ с бенефициент Института по публична администрация, който се финансира от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд. Проектът е с обща продължителност 28 месеца.

Основната цел на проекта е да подобри ефективността и качеството на работа в администрациите, като ги запознае в дълбочина с модела на САФ, подпомогне внедряването му в 48 администрации в страната и развие Националния ресурсен център по САФ в ИПА.

Основните дейности на проекта са насочени към:

1. Провеждане на общо обучение по САФ и осъвременяване на обучителната програма за общите обучения по САФ с цел развитие на познанията за модела и ползите от неговото прилагане в администрацията.
2. Развитие на капацитета на САФ ресурсния център в ИПА чрез провеждане на специализирани обучения за консултанти и участие в международни форуми на Европейския САФ ресурсен център на ЕИПА в Маастрихт.
3. Внедряване на модела САФ в 48 администрации, както и провеждане на обучения по разработена специализирана обучителна програма за подпомагане на администрациите в процеса по въвеждане на модела САФ.

4. Изграждане на капацитет за външна оценка по прилагането на САФ и за присъждане на сертификат за „Ефективен САФ потребител“.
5. Популяризиране на САФ в администрациите чрез разработване на Комуникационна стратегия и провеждане на комуникационна кампания.
6. Дейности за информация и комуникация.

Настоящото изследване се проведе в края на 2018 г., през последните месеци от изпълнението на проекта на ИПА, като към този момент постигнатите резултати от него могат да бъдат обобщени така:

- обучени 40 консултанта по внедряване на модела САФ;
- обучени 16 експерта за извършване на външна оценка на администрациите, внедрили САФ;
- 1 049 държавни служители, преминали обучение по прилагане на САФ;
- общо 48 общински, областни и централни администрации прилагат вече механизма за организационно съвършенство;
- проведена мащабна Комуникационна кампания за популяризиране на модела сред българските институции, организации и широката общественост;
- разработени Национални правила и процедури за извършване на външна оценка на организации, прилагащи САФ;
- 16 администрации, получили обратна връзка;
- разработен Интерактивен онлайн наръчник по внедряване на модела САФ, достъпен на интернет страницата на ИПА;
- връчен приз „Ефективен САФ потребител“ на 14 администрации от първата вълна на внедряване, която е включена в прилагането на Националните правила за външна обратна връзка, по време на специално организирана по проекта конференция, която е проведена на 29.11.2018 г.

В рамките на проекта Институтът е изпълнил комплекс от взаимосвързани и допълващи се дейности по внедряване на инструмента за Цялостно управление на качеството в публичната администрация в България и е провел мащабна кампания за неговото популяризиране сред българските институции и организации.

В периода 28.02.2017 г. – 02.05.2017 г. по проекта на ИПА е разработена Комуникационна стратегия за популяризиране на САФ.

Основната цел на Комуникационна стратегия е да очертае мащабите и обхвата на кампанията за популяризиране на САФ инструмента, целевите групи, които ще бъдат обект на кампанията и дейностите, които следва да се предприемат.

За постигане на основната цел, в стратегията са дефинирани и следните специфични цели:

1. Осигуряване на широко достъпна, разбираема и изчерпателна информация за САФ модела.
2. Повишаване на обществената информираност за САФ модела и постигнатите резултати от администрациите и формиране на положителна обществена нагласа към модела.
3. Повишаване на интереса на администрациите към САФ – 80 % от администрациите в България са запознати САФ.
4. Насърчаване на активност от страна на администрациите за въвеждане на САФ – 50% от администрациите, които нямат системи за управление на качеството, да са въвели САФ.

За постигането на тази цел ще се заложи основно на активната работа на САФ Ресурсния център с администрациите, които имат желание да въведат САФ и на осъществяването и поддържането на постоянна комуникация между експертите от центъра и САФ групите в администрациите.

5. Привличане на администрации, които са скептични към САФ

Документът определя рамката за стратегическите комуникационни дейности за популяризиране на САФ в краткосрочен период до 2018 г. и в дългосрочен период до 2020 г.

Като краен резултат от изпълнението на стратегията е заложено до края на 2020 г. всички български администрации да бъдат информирани за същността на САФ,

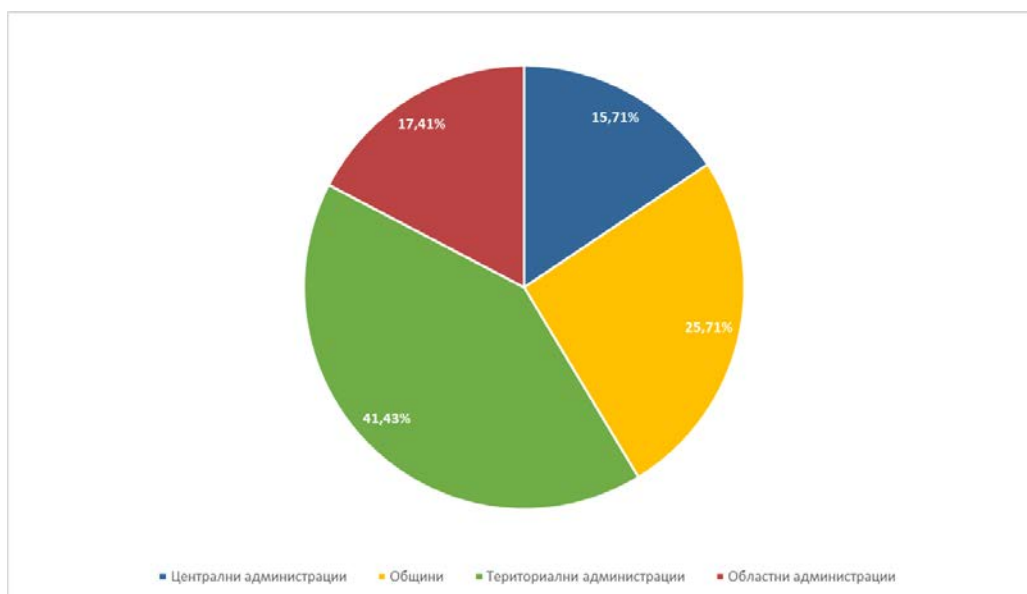
ползите които предлага, начините за неговото въвеждане и прилагане, като се отчита, че към края на периода голяма част от администрациите ще са преминали обучение по САФ и ще са въвели модела като стандарт за качество на тяхната работа.

Съгласно Комуникационната стратегия, основната роля за популяризиране и промотиране на Общата рамка за оценка сред българските администрации има Институтът по публична администрация, който изпълнява и функцията на Национален ресурсен център по САФ.

В рамките на стратегията е проведено онлайн анкетно проучване, в което са взели участие служители на централни и териториални администрации. Резултатите от онлайн анкетата показват, че към момента на провеждането ѝ (04.04.-25.04.2017 г.) едва 13% от респондентите напълно познават модела; 33% го познават до голяма степен; 35% го познават в известна степен и 7% изобщо не знаят за него. Стратегията препоръчва да се работи по неговото представяне като избран стандарт за качество, който следва да се въвежда от българските администрации.

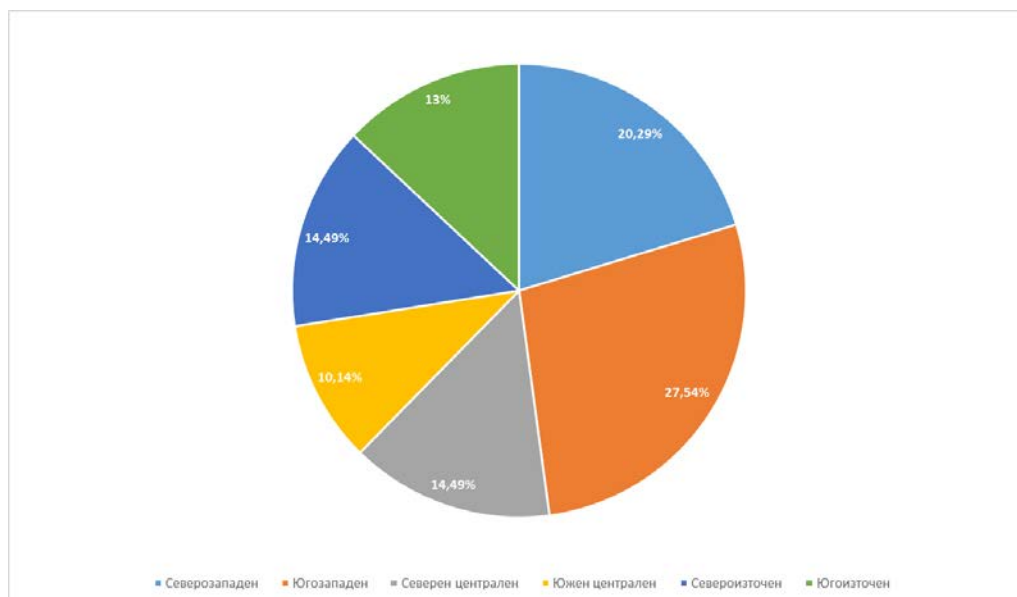
За целите на настоящия анализ на перспективите и нагласите на публичните институции и организации в България относно внедряването на САФ, както и за определяне на степента на неговото познаване след стартирането на проекта на ИПА, в рамките на последния проектен месец на проекта беше проведено онлайн анкетно проучване, в което взеха участие 70 администрации.

Разпределението на респондентите по вид на администрацията е показано на Фигура 11. Видно от графиката, най-активно участие в проучването са взели териториалните администрации, следвани от общинските администрации, областните администрации и централните администрации.



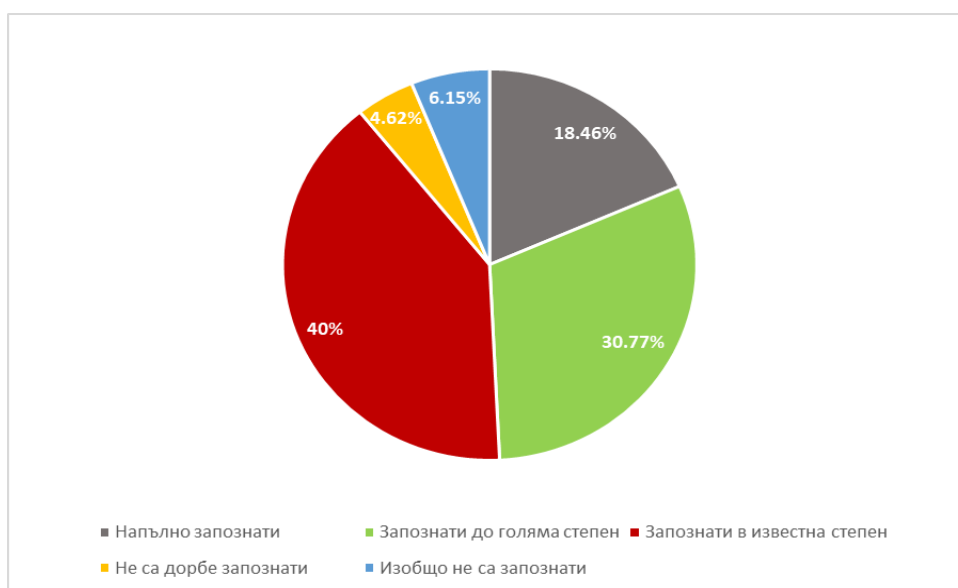
Фигура 11: Администрации, участвали в анкетното проучване

По отношение на териториалното представителство, анкетираните организации изпълняват административните си функции във всички области, като най-висок процент от респондентите са от Югозападния район на планиране (27.54%) и от Северозападния район на планиране (20.29%).



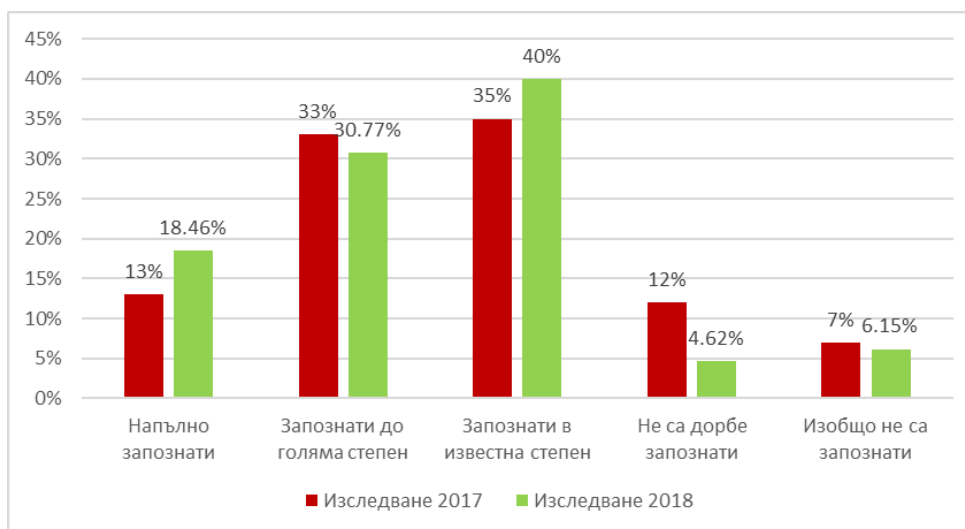
Фигура 12: Район, в който функционира администрацията

В рамките на онлайн проучването, което се осъществи в периода 20.11-04.12.2018 г., приблизително 20 месеца след проведената анкета за целите на Комуникационната стратегия, беше зададен въпроса „В каква степен сте запознат/а с САФ?“. Резултатите показват значително увеличаване на разпознаваемостта на европейския модел за качество сред анкетираните служители – 18.46% напълно познават модела; 30.77% са запознати с него до голяма степен; 40% го познават в известна степен; 4.62% не са добре запознати и 6.15% изобщо не са запознати. Проведените интервюта показаха, че САФ вече се разпознава отлично от областните, териториалните и централните администрации. Сумарните резултати показват, че 95.38% от анкетираните са запознати в една или в друга степен с европейския модел САФ.



Фигура 13: В каква степен сте запознат/а с САФ?

По-долу графично е представена и разликата в цифрите между двете изследвания, постигната за само 20 месеца.



Фигура 14: В каква степен сте запознат/а с CAF?

Сравнение на данните от 2017 (в рамките на изследването по комуникационната стратегия) и 2018 (в рамките на настоящото изследване)

В такъв контекст, може да се приеме, че поставената от Комуникационната стратегия Цел №3 „Повишаване на интереса на администрациите към CAF – 80 % от администрациите в България са запознати с CAF.“, която следва да бъде постигната през 2020 г., е реализирана още в края на 2018 г.

Основните фактори, идентифицирани в настоящето изследване, допринесли за постигане на изключително висока степен на разпознаваемост на модела, могат да бъдат систематизирани в няколко групи:

1. *Използване на разнообразни по характер и обхват комуникационни канали през целия период на изпълнение на проекта от ИПА, препоръчани в рамките на Комуникационната стратегия, чрез които се е осъществявал обмен на информация относно CAF:*

- Традиционни – печатни медии (вестници, списания, печатни материали);
- Традиционни – електронни медии (телевизия, радио, видео);

- Традиционни – директна комуникация (конгреси, конференции, конференции, кръгли маси, работни срещи, обучителни мероприятия, информационни дни, изложения, фестивали и други събития);
- Дигитални – онлайн медии (търсачки, портали, сайтове, институционални сайтове, и други);
- Дигитални – директна комуникация (социални мрежи, форуми, чатове, електронна поща) .

Без да претендира за изчерпателност, изследването представя част от информационните канали, използвани от ИПА в рамките на проекта. Целта на следващото изложение е да бъде илюстриран широкия обхват на външните и вътрешни целеви групи, както и на заинтересованите страни и широката общественост, включени в комуникационните дейности на Института за повишаване интереса към САФ.

- В периода 29-30 ноември 2016 г. трима представители на ИПА взимат участие в седмата Европейска среща на САФ потребителите, която се провежда в Братислава, Словакия.
- На 07 февруари 2017 г. в гр. София се провежда пресконференция за представяне на проекта „Въвеждане на Общата рамка за оценка (САФ) в администрациите“, в която взимат участие представители от администрацията на Министерския съвет, като и служители на централни, областни и общински администрации.
- На 10 март 2017 г. в залата на Министерството на икономиката е проведен Дискусионен форум „Одит и управление на качеството в държавната администрация“, на който е представен модела САФ 2013 и възможностите, които той дава на вътрешния одит чрез съответствие с Международните стандарти за професионалната практика по вътрешен одит.
- На 23 март 2017 г. представители на ресурсния център по САФ на ИПА и на администрацията на МС взимат участие в поредната среща на САФ кореспондентите в Брюксел.
- От 26 до 28 април 2017 г. в Софийски университет „Св. Климент Охридски“ се провежда международна конференция на тема „Транснационален обмен на административни модели и инструменти: възможности, ограничения и

рискове“. В последния ден на конференцията ИПА организира кръгла маса на тема „Международен трансфер на модели и политики от гледна точка на държавната администрация“, на която е представен проекта по ОПДУ, както и опита от внедряването на САФ в 48 администрации в страната.

- На 26 октомври 2017 е проведена конференция в Университета за национално и световно стопанство, София на тема: Управление на качеството за добро местно самоуправление. Представянето на постигнатите резултати предизвиква огромен интерес от участниците.
- Публикация в бр.38/2017 на вестник Еврорегиони - статия на тема „Има ли място управлението на качеството в държавната администрация“.
- На 4 май 2017 г. ИПА публикува преведена версия на изследването на Европейския институт по публична администрация, проведено през 2016 г. “CAF Improvement identification, prioritisation and implementation” – “Идентифициране, приоритизиране и извършване на подобрения чрез модела САФ”. В него са подбрани 14, от общо 20 практики от прилагането на САФ, които разкриват състоянието на администрациите преди прилагането на САФ, мерките за подобрене, предприети в резултат на самооценката по САФ и ползите и ефектите след внедряването им.
- Проектът на ИПА е представен на срещата на националните САФ кореспонденти в Брюксел и отразен в брой 2 на електронния бюлетин на Европейския институт по публична администрация през май месец 2017 г.
- На 6 юли 2017 г. на Интернет страницата на ИПА е публикуван Брой 1 на Електронния бюлетин САФ, който представя обширна информация за европейския модел за качество и добри практики, свързани с неговото прилагане.
- На 28 септември 2017 г. в Талин, Естония, е проведена поредната среща на САФ кореспондентите, а събитието е включено в Календара на Българското председателство, като в него взимат участие представители от публичния сектор от различни европейски държави.
- На 10 октомври 2017 г. е проведена първата заключителна среща по проекта, на която са представени резултатите от внедряване на САФ в първата вълна от 16 администрации. На конференцията присъстват

представители на внедряващите САФ организации и на тези, които ще въвеждат модела в периода октомври 2017 – март 2018 г. Участват консултанти по САФ, представители на Националния САФ ресурсен център към ИПА, представители на ОПДУ, експерти от дирекция „Модернизация на администрацията“ в АМС, членове на екипа за организация и управление на проекта и др.

- На 8 Февруари 2018 г. на Интернет страницата на ИПА е публикуван Брой 2 на Електронния бюлетин САФ.
- На 12 април 2018 г. ИПА е домакин на едно от най-големите събития по време на Българското председателство – 8-та среща на потребителите на САФ, а в събитието взимат участие над 150 делегати от 16 държави. Срещата е проведена с подкрепата на Европейския институт по публична администрация в Маастрихт, а в нея взимат участие САФ кореспонденти от цяла Европа, експерти от САФ ресурсния център към ИПА, експерти от АМС и от Министерството на Българското председателство на Съвета на ЕС 2018, представители на Европейската комисия, външни консултанти и др.
- На 15 май 2018 г. е проведена втората заключителна среща по проекта. На конференцията са представени резултатите от внедряване на САФ във втората вълна от 16 администрации. На събитието присъстват над 60 представители на внедряващите САФ организации, консултанти по САФ, представители на Националния САФ ресурсен център към ИПА и на екипа по проекта.
- През юни 2018 г. са публикувани Национални правила за външна обратна връзка, разработени от експертите от САФ ресурсния център
- На 8 август 2018 г. на Интернет страницата на ИПА е публикуван Брой 3 на Електронния бюлетин САФ.
- На 24 октомври 2018 г. в София е проведена третата заключителна среща по проекта, на която са представени резултатите от внедряването на САФ в третата вълна от 16 администрации. На срещата присъстват над 50 представители на внедряващите САФ организации, консултанти по САФ,

представители на Националния САФ ресурсен център към ИПА и на екипа по проекта.

- На Интернет страницата на Института е публикуван видеофилм за САФ.
- На 29 ноември 2018 г. в София е проведена специална конференция с участие на представители на администрациите, внедрили САФ по проекта през периода 2017-2018 г.. 14 от администрациите от първата вълна на внедряване, които са включени в прилагането на Националните правилата за външна обратна връзка, са удостоени с етикета „Ефективен САФ потребител“. На администрациите от втората и третата вълна по проекта ще бъде осигурена възможност да кандидатстват за прилагането на тази процедура в следващия проект на ИПА, предвиден да започне в началото на 2019 г.
- На 30 ноември 2018 г. в София е проведена заключителната пресконференция по проекта, на която са представени основните ползи и изводи от приключения проект на ИПА, както и необходимите дейности, които следва да се включат в новия проект, с оглед осигуряване на подкрепа на организациите, внедрили САФ, осигуряване на устойчивост за прилагането на инструмента, както и поддържането и развитието на капацитета на експертите по САФ, подпомагащи внедряването.

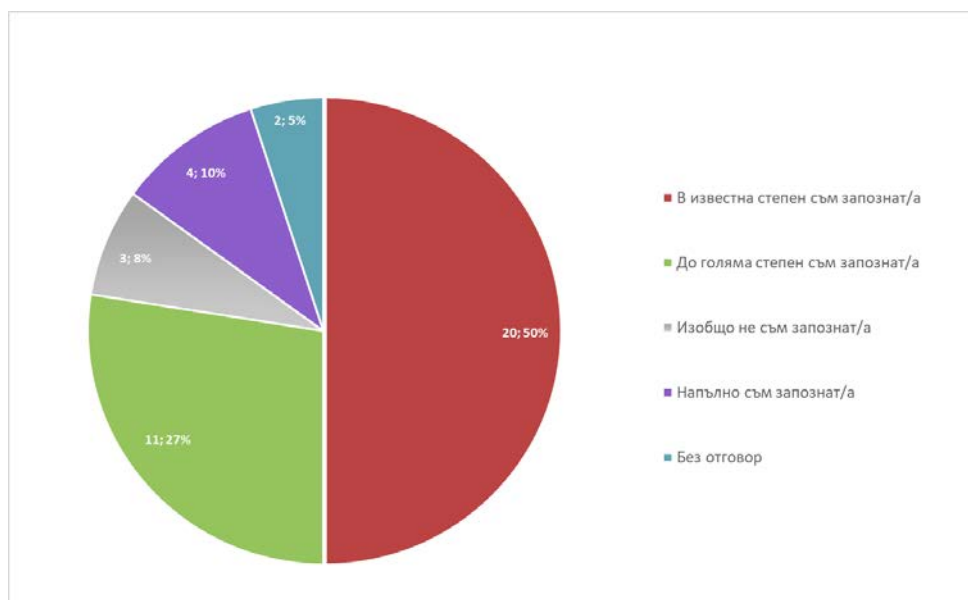
Високата степен на познаване на европейския модел за качество след стартирането на проекта „Въвеждане на Общата рамка за оценка (САФ)“ в голяма степен се дължи на добре фокусирания избор на комуникационни канали от страна на експертите на ИПА, съобразен със спецификата и особеностите на целевите групи. Видно от представеното изложение, комуникационните канали са били насочени към външни и вътрешни целеви групи; към заинтересованите страни и широката общественост в страната и в Европа:

- администрации в етап на въвеждане или вече въвели САФ;
- администрации, които познават САФ, но не са започнали въвеждане;
- администрации, които не познават САФ;
- служители на ръководни позиции в администрациите;
- експерти в различни сфери на публичната администрация;

- висши учебни заведения;
- широката общественост и медиите в България;
- специализирани институти в различни европейски държави;
- чуждестранни експерти, кореспонденти и консултанти по САФ и др.

Интересно е да се проследи в каква степен респондентите на настоящото изследване, които са служители на ръководни длъжности в анкетираните администрации, познават модела към момента на проучването, тъй като те представляват специфична вътрешна целева група на Комуникационната кампания по проекта и са идентифицирани като ключов фактор за успешното въвеждане на САФ.

Общо 40 са отговорилите служители на ръководни позиции в администрациите – секретари/главни секретари, директори и началници на отдели. Видно от фигурата по-долу, преобладават умерените отговори. Едва трима от респондентите в тази група не знаят нищо за САФ и само четирима считат, че познават рамката напълно. Цифрите са представени както в процент, така и в абсолютни стойности, за по-голяма яснота.



Фигура 15: В каква степен сте запознат/а с САФ?

На въпроса „Откъде научихте за Общата рамка за оценка (CAF)?“, зададен в рамките на настоящото изследване, бяха посочени основните комуникационни канали, от които анкетираните администрации са получили информация за CAF след стартирането на проекта на ИПА, както следва:

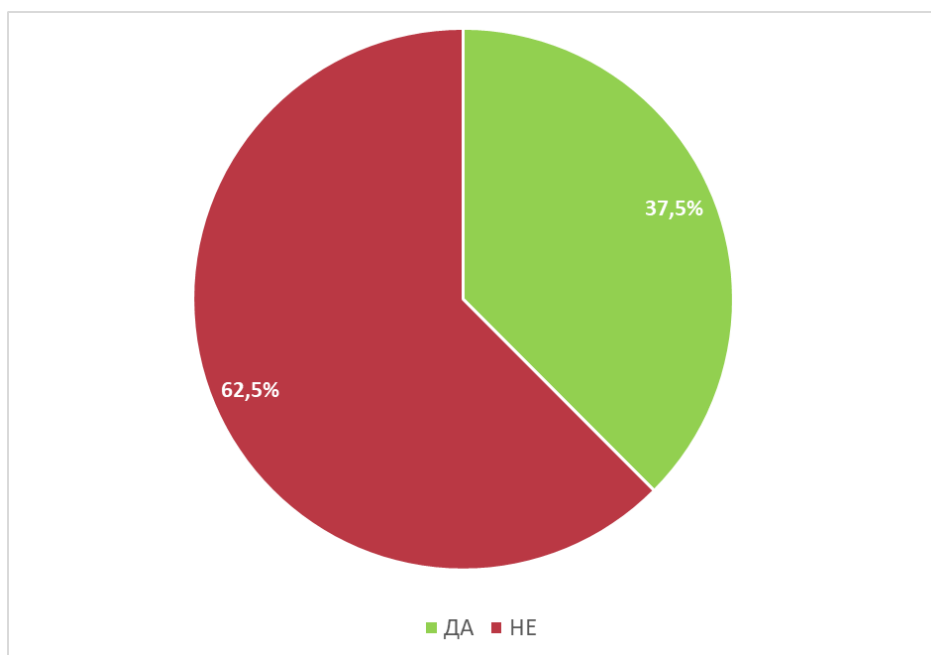
- От Интернет страницата на ИПА – 85%;
- От обучение по CAF по проект на ИПА – 78%;
- От събития, организирани от ИПА – 68%;
- От писмо на ИПА до администрацията, в която работя – 48%;
- От колеги от други администрации – 9%;
- От Интернет – 7%.

Сумата на получените отговори е по-голяма от 100%, тъй като респондентите са посочили по няколко отговора. Резултатите показват по категоричен начин, че основна роля за значителното повишаване степента на разпознаваемост на европейския модел за качество CAF има Институтът по публична администрация и Националният ресурсен център по CAF към него.

Във връзка с получените отговори, следва да се отбележи първостепенната роля на Интернет страницата на ИПА и рубриката на CAF за България към нея като водещ източник на обща информация за модела. В рамките на проекта са постигнати единна визуална идентичност за популяризиране на CAF във всички информационни материали, които се публикуват онлайн, както и е изпълнена препоръката на Комуникационната стратегия за интерактивно представяне на модела чрез различни материали (видеа за същността на CAF, за добри практики от различни организации в Европа и др.). Онлайн е публикувана и разнообразна методическа информация за модела – обучителни материали, изследвания и данни, чрез отделните под-рубрики на Интернет страницата. Принос за повишената степен на познаване на инструмента за организационно съвършенство има също и логото на CAF, което се идентифицира еднозначно от организациите и широката общественост.

2. Друга група фактори, идентифицирани в настоящето изследване, които са допринесли за постигане на висока степен на разпознаваемост на модела в рамките на проекта, са обученията и обучителните събития (информационни семинари, конференции и др.).

Един от основните източници на информация относно САФ, посочени от респондентите на изследването, са обученията на Института. Към момента на разработване на изследването 1 049 държавни служители са преминали обучение по прилагане на европейския модел за качество. Обхватът на обученията включва широк кръг от теми, свързани със структурата и съдържанието на инструмента за организационно съвършенство; подробно запознаване с процеса по прилагането му в администрацията; изясняване на ролите и комуникацията в организацията на различните етапи от внедряването и др. За целите на обученията по САФ, лекторите на ИПА, които са преминали предварително обучение по проекта, използват допълнителни материали, които включват различни практически казуси, образци на документи и формуляри за въвеждането на модела в различните стъпки и др. От анкетираните администрации в рамките на настоящото проучване, 62.5% не са преминали обучение, а 37.5% са участвали в обучение, организирано от ИПА.



Фигура 16: Преминал/а ли сте на обучение по САФ в ИПА?

Информация за ключовите ползи и предимства на САФ имат както организации, преминали обучения в ИПА, така и администрации, които все още не са го внедрили по различни причини, но са присъствали на обучения на Института. Интересен аспект, изследван в рамките на настоящото проучване, беше какви действия са

предприели обучените по САФ в своите организации, след приключване на обученията.

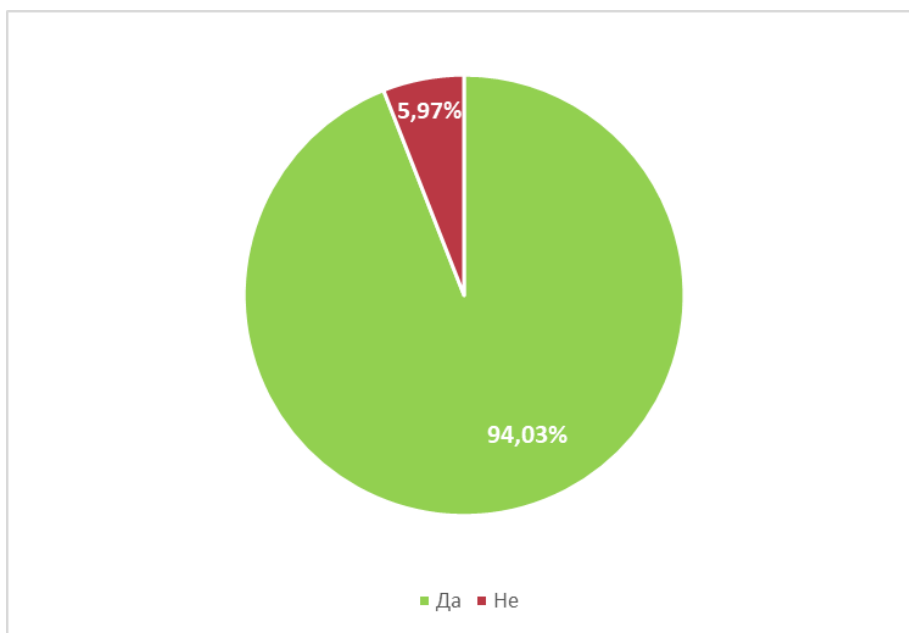
Отговорите на въпроса „Какви действия предприехте, след приключване на обучението, за да информирате ръководството и Вашите колеги за САФ?“ показват, че 87% от преминалите обучение по програмата на ИПА са информирали своите колеги и ръководството относно модела, използвайки различни информационни канали за това:

- В някои администрации са проведени информационни срещи, както с ръководството, така и с всички служители на администрацията, на които са раздадени брошури с информация за САФ;
- Проведени са специални срещи с ръководството на администрацията;
- Организиран са специални работни срещи и оперативки за запознаване на служителите с модела;
- Разработени са писмени доклади за запознаване на ръководството на администрацията с Общата рамка за оценка и нейното въздействие върху подобряването на управлението на публичните организации;
- Представен е доклад със съпоставителна информация за САФ и ISO с цел да бъдат очертани предимствата на европейския модел за качество за публичната администрация, в резултат от което не е извършена ресертификация на ISO в организацията;
- Информационните материали от обучението са предоставени на членове на Съвета по качеството, на ръководителя на администрацията, както и експертите от звеното за административно обслужване;
- Публикувана е информация в Интранет портала на организацията и др.

В обобщение може да се направи твърдението, че преминалите обученията по САФ в ИПА са се отнесли изключително отговорно към представяне на инструмента за организационно съвършенство в своите организации.

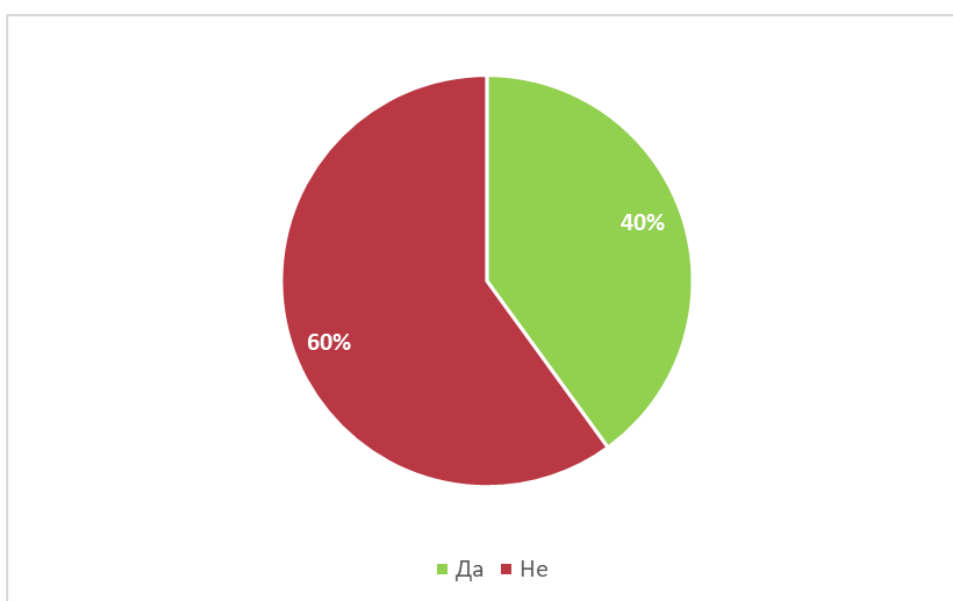
Проучването на различни стандарти за управление на качеството в организацията е посочено като причина за достигане до информация за модела при 24% от анкетираните. С промените в Закона за администрацията (ДВ, бр. 85 от 2017 г.), с които се въвежда принципът за непрекъснато усъвършенстване на качеството (чл. 2,

ал. 1, т. 8), се определя и ангажиментът на администрацията да осъществява цялостно управление на качеството на дейността си за ефективно и ефикасно постигане на стратегическите и ежегодните си цели, включително чрез системи за управление на качеството (чл. 64). Въпреки, че все още това задължение не е нормативно уредено, в институциите се наблюдава повишен интерес към въвеждането на подходящи за публичната администрация стандарти за управление на качеството, какъвто именно е САФ. Във фигурата по-долу е приложено обобщение на постъпилите чрез анкетите отговори на въпроса „Запознати ли сте с промените в Закона за администрацията (ДВ, бр. 85 от 2017 г.), с който беше въведен принципът за непрекъснато усъвършенстване на качеството (чл. 2, ал. 1, т. 8), както и ангажиментът на администрацията да осъществява цялостно управление на качеството на дейността си за ефективно и ефикасно постигане на стратегическите и ежегодните си цели, включително чрез системи за управление на качеството (чл. 64)?“. 94.03% заявяват, че са запознати с промените в Закона, а 5.97% все още не са информирани за тях.



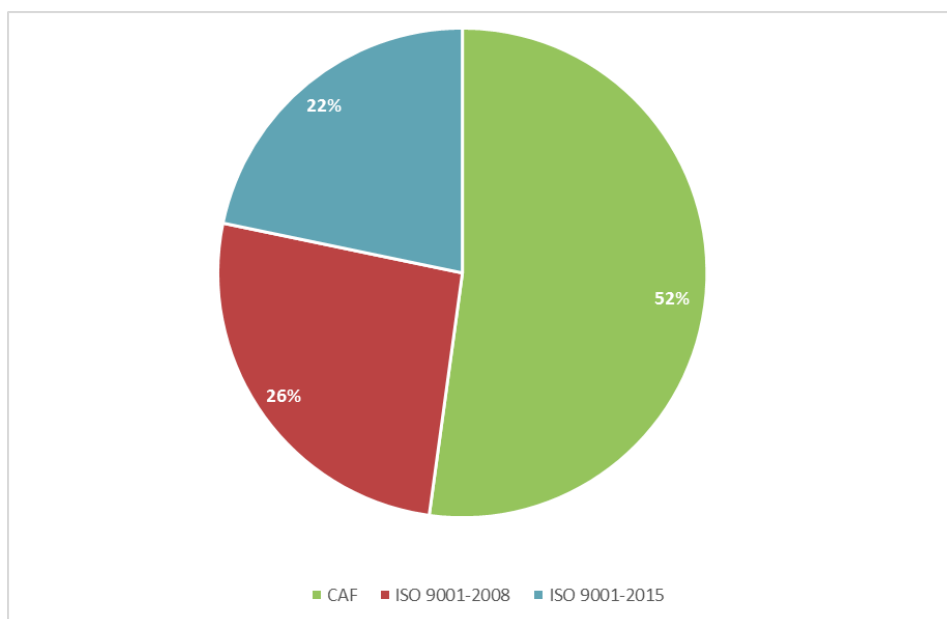
Фигура 17: Запознати ли сте с промените в Закона за администрацията (ДВ, бр. 85 от 2017 г.), с който беше въведен принципът за непрекъснато усъвършенстване на качеството (чл. 2, ал. 1, т. 8), както и ангажиментът на администрацията да осъществява цялостно управление на качеството на дейността си за ефективно и ефикасно постигане на стратегическите и ежегодните си цели, включително чрез системи за управление на качеството (чл. 64).

Независимо, че почти всички респонденти, включени в изследването, са запознати с новите изисквания на Закона за администрацията, малко повече от половината – 60% от администрациите имат въведена Система за управление на качеството (СУК), а 40% - нямат такава. Този факт може да бъде интерпретиран и като възможност за привличане на повече организации към въвеждане на европейския модел за качество CAF оттук нататък.



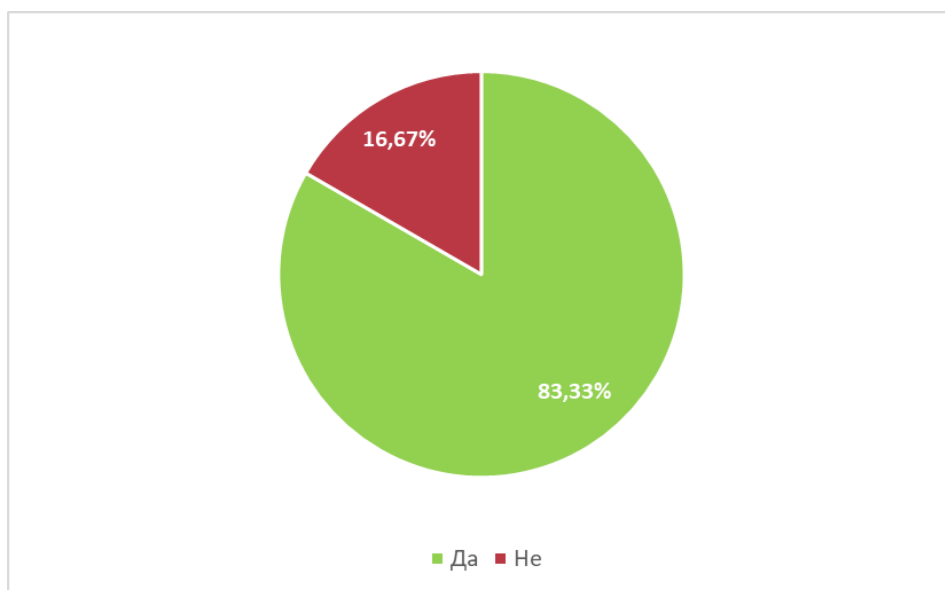
Фигура 18: Въведена ли е във Вашата администрация Система за управление на качеството (СУК)?

52% от анкетираните администрации са внедрили CAF; 26% - ISO 9001-2008 и 22% имат въведено ISO SO 9001-2015. Тук следва да се има предвид, че ISO 9001-2015 е новата версия на ISO 9001-2008 и въвеждането на системата следва да бъде реализирано преди септември месец 2018 г., което поставя под съмнение доколко може да се счита, че наистина организациите поддържат тези системи.



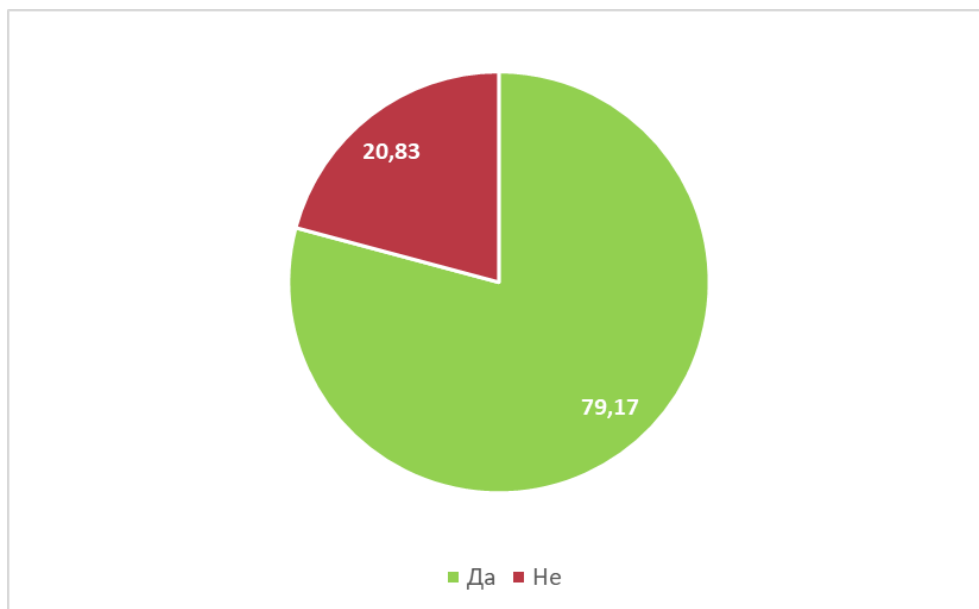
Фигура 19: Моля посочете коя СУК е въведена във Вашата администрация.

Само 4 администрации (16.6%) от отговорилите на въпроса „Поддържа ли Вашата администрация съответния стандарт?“ не поддържат въведения стандарт за управление на качеството, но следва да се вземе пред вид обстоятелството, че повече от половината анкетирани са внедрили CAF в рамките на проекта на ИПА.



Фигура 20: Поддържа ли Вашата администрация съответния стандарт?

Общо 24 респондента са отговорили положително на въпроса за това дали имат внедрена система, като въпросът е пропуснат от онези администрации, в които няма такава. Има две администрации, които са потвърдили наличие на внедрена система и поддържането ѝ, но нямат сформирана група по качеството. Едната е внедрила САФ, а другата не е описала кой е внедреният стандарт.



Фигура 21: Има ли създадена във Вашата администрация група по качеството?

V.2 ОЦЕНКА НА ОСНОВНИТЕ ФАКТОРИ, ПОЛЗИ И ПРЕДИМСТВА НА САФ

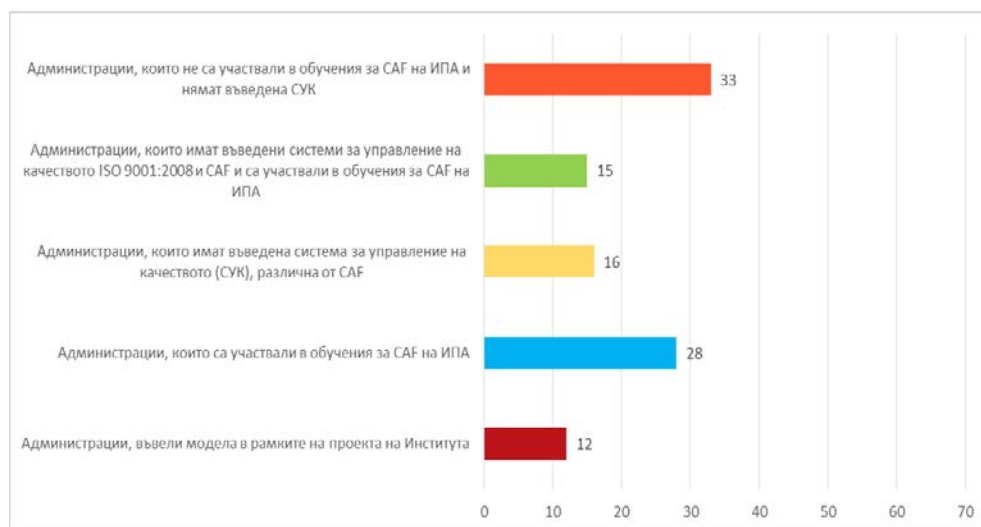
Анализът и проучването на перспективите и нагласите на публичните институции и организации в България до 2020 г. относно внедряването на европейския модел за качество включва и оценка на основните фактори, ползи и предимства на САФ. За целта бяха използвани следните количествени и качествени методи:

- Кабинетно проучване – преглед на изготвени документи от 48 целеви администрации по проекта;
- Количествено проучване с онлайн въпросник, което обхваща общо 70 администрации;
- Качествено проучване – интервюта с избрани представители на целевите администрации (6 администрации) и консултанти, участвали в процеса по внедряване на САФ (4 консултанта).

В проведеното анкетно проучване взеха участие представители от администрации на общинско, областно, централно и териториално ниво. Респондентите включват представители на следните целеви групи:

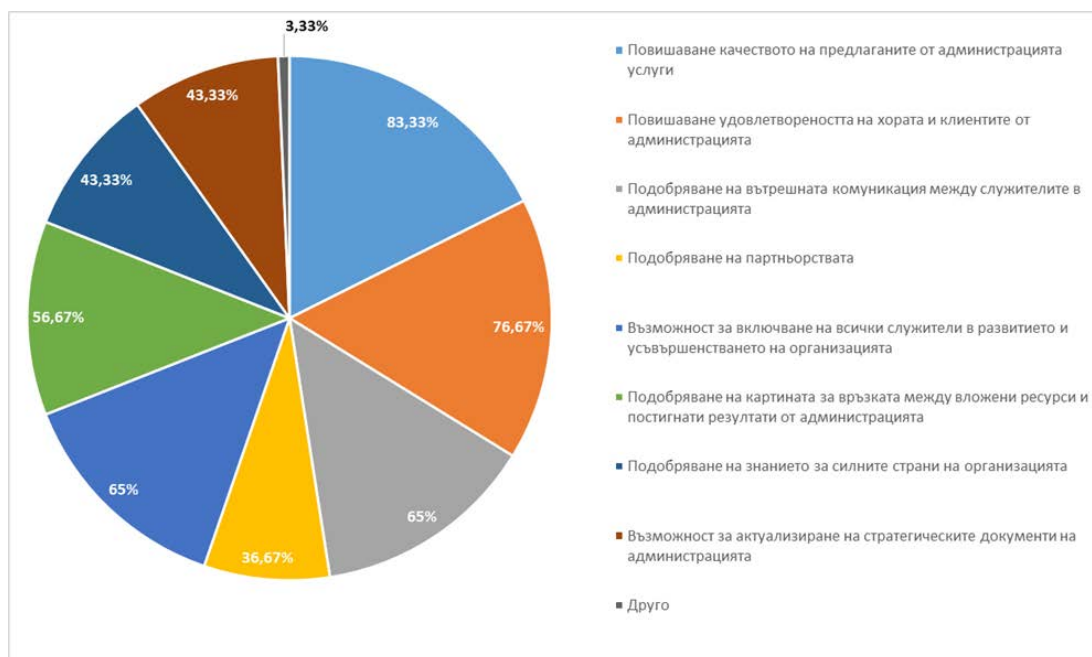
1. администрации, въвели модела в рамките на проекта на Института;
2. администрации, които са участвали в обучения за САФ на ИПА;
3. администрации, които имат въведена система за управление на качеството (СУК), различна от САФ (ISO 9001:2008 или ISO 9001:2015);
4. администрации, които имат въведени системи за управление на качеството ISO 9001:2008 и САФ и са участвали в обучения за САФ на ИПА;
5. администрации, които не са участвали в обучения за САФ на ИПА и нямат въведена СУК.

Процентното съотношение на респондентите по посочените целеви групи е илюстрирано чрез Фигура 22.



Фигура 22: Процентното съотношение на респондентите

Резултатите от отговора на въпроса „Какви са, според Вас, основните ползи и предимства от прилагането на САФ?“ са представени във Фигура 23.



Фигура 23: Какви са, според Вас, основните ползи и предимства от прилагането на САФ?

На въпроса са получени и следните отговори, които са систематизирани с цел да бъдат изведени основните елементи, чрез които САФ се разпознава в публичните организации в България, след реализирането на проекта на ИПА.

Таблица 11: Основни ползи и предимства от прилагането на САФ

Повишаване качеството на предлаганите от администрацията услуги	83.33% от анкетираниите
Други отговори в същия раздел	
Въвеждането на модела е средство за подобряване на цялостното изпълнение на организацията и предлаганите от нея услуги.	
САФ създава качество за гражданите и потребителите на публичните услуги	
Повишаване удовлетвореността на хората и клиентите от администрацията	76.67% от анкетираниите
Други отговори в същия раздел	
Внедряването на Общата рамка за самооценка води до резултати, от които са заинтересовани ръководството и служителите в организацията, гражданите и потребителите на предоставяните услуги.	
Внедряването на САФ показва, че трябва да се вслушваме повече в гласа на хората и клиентите на администрацията.	
Подобряване на вътрешната комуникация между служителите в администрацията	65.00% от анкетираниите
Други отговори в същия раздел	
САФ насърчава и подкрепя диалога в организацията. Благодарение на всички официални и неофициални срещи по време на самооценката се подобрява вътрешната комуникация в администрацията.	

CAF води до подобряване на комуникацията между ръководството и служителите, до хармонизиране на работната среда и комуникацията между служителите, което е силно оценено от тях!

Подобряване на партньорствата	36.67%	от
		анкетираните

Други отговори в същия раздел

Въвеждането на CAF изгражда и подобрява партньорствата и повишава доверието към съответната администрация.

Моделът доказва значението на допитванията до заинтересовани страни относно нивото им на удовлетвореност от работата на администрацията.

Възможност за включване на всички служители в развитието и усъвършенстването на организацията	65%	от
		анкетираните

Други отговори в същия раздел

Когато е проведена добра комуникационна кампания вътре в администрацията относно модела, CAF приобщава служителите към изпълнение на мисията и визията на организацията.

Внедряването на модела доведе до повишаване ентузиазма и мотивацията на служителите в организацията, защото видяха реални резултати от изпълнението на мерки от Плана за подобрения.

Лично мен инструмента CAF ме мотивира, поради това че ни дава възможност да подобрим работата си, като използваме нашите знания и енергия. Всеки ден ние вършим работата си и виждаме пропуски, прекалено сложни процедури за някои дейности, но водени от течението да изпълняваме приоритетни задачи не ни остава време да инициираме промяна. За мен – точно това ни дава CAF. Да погледнем отстрани дейността си, да анализираме водещите документи /годишни доклади, проверки, отчети, правила, заповеди и т.н./ и чрез тях да извършим самооценка на

организацията, да поставим диагноза и да предложим мерки за подобрене на дейността си.

Подобряване на картината за връзката между вложени ресурси и постигнати резултати от администрацията **56.67%** от анкетираните

Други отговори в същия раздел

В резултат от прилагането на CAF беше намалена административната тежест на редица от прилаганите регулаторни режими от страна на институцията, поради установено несъответствие между вложените ресурси и получените резултати.

Ориентация към резултати; Лидерство и постоянство на целите; Управление чрез процеси и факти; Развитие и участие на служителите; Усъвършенстване и иновации; Развитие на партньорства; Социална отговорност.

Подобряване на знанието за силните страни на организацията **43.33%** от анкетираните

Други отговори в същия раздел

Въвеждането на CAF дава възможност да се комуникират силните страни на организацията, което в противен случай често се забравя както от ръководството, така и от самите служители.

Възможност за актуализиране на стратегическите документи на администрацията **43.33%** от анкетираните

Други отговори в същия раздел

Моделът CAF е добра основа за стратегическо планиране в организацията и подобряване на цялостното ѝ представяне.

Анализът на получените отговори показва, че са постигнати основните цели на Комуникационната стратегия, изпълнявана по време на проекта от екипа на Института по отношение на ключовите послания за разпознаваемост на САФ сред всички вътрешни целеви групи. Водеща целева група и фактор за повишаване степента на познаване на европейския модел за качество са 48-те администрации, които са въвели модела в рамките на проекта. Освен че притежават значителни познания относно САФ и са участвали в различни обучения през отделните етапи от внедряването му в своите организации, те притежават ценен практически опит и детайлен поглед върху цялостния процес. В такъв контекст, част от тези организации могат да бъдат използвани в качеството им на инфлуенсъри и медиатори на информация относно ползите и предимствата на модела при последващи проекти на ИПА за въвеждане на инструмента за качество.

Затова, за целите на изследването бяха направени анализ и оценка на основните фактори, ползи и предимства на европейския модел за качество, идентифицирани само от целевите администрации, вече внедрили САФ в рамките на проекта на ИПА. Изводите са систематизирани в двете основни категории от структурата на САФ:

1. Фактори, ползи и предимства на модела, свързани с усъвършенстване на управленските практики на организацията (т.нар. Благоприятстващи фактори);
2. Фактори, ползи и предимства на модела, свързани с подобряване на Резултатите на администрацията по отношение на гражданите/потребителите, обществото, социалната отговорност и ключовото изпълнение.

Този подход позволява оценките на модела да бъдат изведени на значително по-детайлно организационно ниво.

Таблица 12: Основни фактори, ползи и предимства от прилагането на САФ, според 48-те администрации

Фактори, ползи и предимства от внедряването на САФ	
	ФАКТОРИ

За усъвършенстване на управленските практики на организацията (т.нар. благоприятстващи фактори)

- Ключов фактор за въвеждането на CAF в организацията е волята на ръководството на организацията.
- Ръководството на администрацията трябва да има ясни намерения за въвеждането на инструмента за цялостно управление на качеството.
- Основен фактор за успешното внедряване на модела е заявената ангажираност на лидерите с непрекъснатото подобряване на организацията.
- Без подкрепата на ръководните кадри на администрацията CAF не може да бъде въведен успешно.
- Ръководството е отговорно за подобряване качеството на изпълнение на администрацията.
- Отличната информираност на всички служители в организацията относно модела CAF е предпоставка и фактор за неговото успешно внедряване.
- Необходимост от ангажиране на служителите от всички нива в организацията.
- За успешното въвеждане на модела е необходимо групата за самооценка да включва компетентни, ангажирани и мотивирани служители.
- Фактор за постигането на резултати от внедряването на CAF е необходимостта разработения План за подобрения да стане част от стратегическото планиране на организацията.

ПОЛЗИ И ПРЕДИМСТВА

- САФ насърчава към припознаване ценностите на организационно съвършенство и на културата на качеството в организацията.
- Администрацията става по-ефективна, защото чрез въвеждането на САФ служителите придобиват поглед върху цялостната картина в организацията.
- САФ влияе върху начина на мислене в администрацията –показва ползите от самооценката като ежедневен инструмент за подобрене.
- Съдейства за осмисляне от служителите на мисията, визията и стратегическите цели на организацията.
- Ползата е, че повишава качеството на управление в организацията.
- Въвеждането на модела показва каква е изключителната роля на ръководството за постигане на нейната мисия, визия и цели.
- САФ насърчава и подкрепя диалога в организацията.
- Подобрява стратегическото планиране и цялостното представяне на организацията.
- Предимството е, че се прилага опитът за добро управление на администрации от цяла Европа.
- Предимство е, че е разработена за целите конкретно на публичната администрация и наистина се вижда, че работи!
- Ползите са, че САФ подпомага преразглеждането на всички документи на администрацията, създаването на нови такива, както и актуализирането на други.

- Предимство на САФ, в сравнение с други СУК, е че влияе директно върху подобряване координацията и взаимодействието между всички звена в администрацията.
- Ползата от въвеждането на европейския модел за качество е, че подпомага служителите да видят връзката между човешките ресурси в организацията, обема на тяхната работа и функционирането на администрацията като цяло.
- САФ дава възможност за формулиране на мерки с бърз ефект, които веднага се усещат от хората в организацията.
- Моделът допринася за осъзнаването на значимостта на човешките ресурси в организацията.
- Има ползи от внедряването на САФ при въвеждането на нови форми и мерки за подобряване на комуникацията на всички нива в организацията.
- САФ допринася за това да бъдат отчетени реалните потребности от обучения на служителите в администрацията.
- Моделът съдейства за въвеждане на реални мерки за развитие на човешките ресурси чрез обучения на служителите.
- Предимство на модела е, че допринася за регулярния преглед на ключовите партньори на администрацията.
- САФ провокира към създаване на системни процеси в администрацията за обмен на добри практики с други организации.

**За подобряване на
резултатите на
администрацията по
отношение на
гражданите/потребителите,
обществото, социалната
отговорност и ключовото
изпълнение**

Фактори, ползи и предимства от внедряването на САФ

ФАКТОРИ

- Фактор за подобряване на резултатите от работата на администрацията, е въвеждането на мерки за проучване мнението на гражданите / потребителите на услугите, като следствие от внедряването на САФ.
- Въвеждането на модела САФ извежда ясно значителната роля на потребителите и обратната връзка от тях за подобряване качеството на изпълнение на услугите от администрацията.
- Поддържане на непрекъсната връзка със заинтересованите страни.
- Осъзнаване на социалната отговорност на съответната администрация.
- Критичен поглед върху цялостното изпълнение на организацията.

ПОЛЗИ И ПРЕДИМСТВА

- САФ води до намаляване на административната тежест на прилаганите регулаторни режими и предоставяните административни услуги от организацията.
- Съществена полза от въвеждането на модела – подобрява разбирането на значението на хората в организацията.
- САФ създава условия за въвеждане на мерки с бърз ефект по отношение служителите в организацията; води до въвеждане на проучвания за техните възприятия по

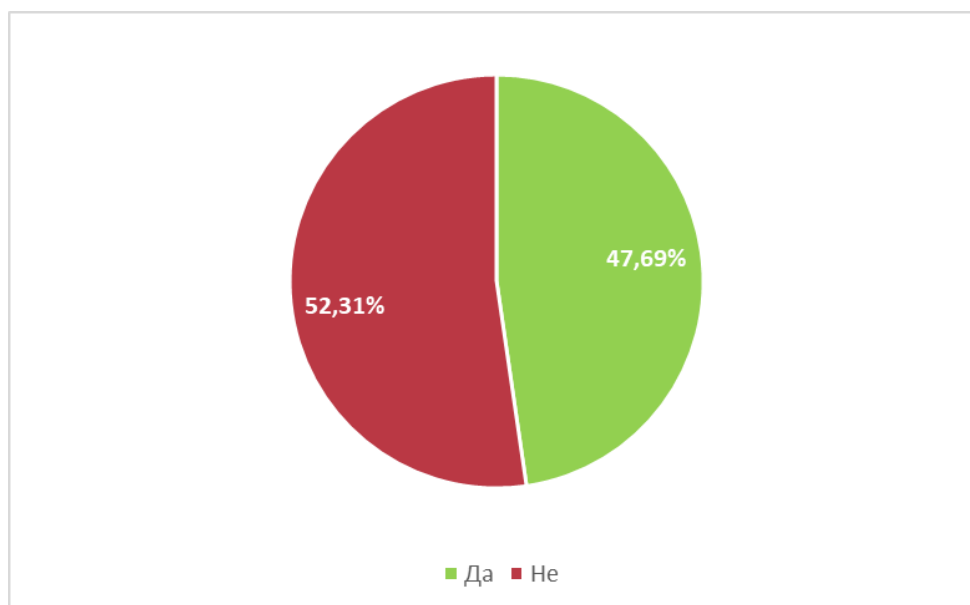
	отношение на условията на работа; възнаграждението; кариерното им развитие и др. ■ САФ води до по-добро разбиране на политиката за социална отговорност в организацията и до прилагане на конкретни мерки в тази посока. ■ В сравнение с другите системи за управление на качеството моделът САФ е добра основа за осъществяване на социалната отговорност на администрацията чрез конкретни действия.
--	---

В обобщение може да бъде направен извода, че в резултат от комплексните дейности, проведени по проекта на ИПА, администрациите в България могат да изведат конкретни, реални и детайлни фактори, ползи и предимства на инструмента за организационно съвършенство.

V.3 СИТУАЦИОНЕН И SWOT АНАЛИЗ НА НАГЛАСИТЕ ЗА ВНЕДРЯВАНЕТО НА МОДЕЛА САФ

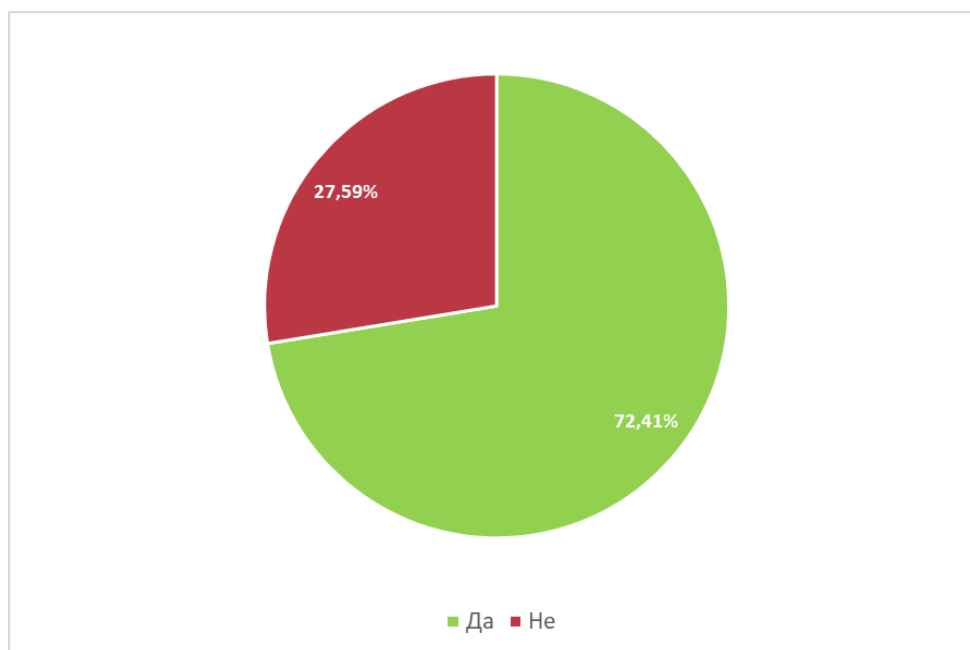
Разработването на изследването включва анализ на настоящата ситуация в администрациите относно техните нагласи за внедряването на системи за управление на качеството и по-конкретно на модела САФ.

Малко повече от половината администрации – 52.31% декларират, че въвеждането на СУК е заложено в стратегически или друг документ на организацията. Резултатът има отношение към факта, че доброто познаване на СУК е важна предпоставка за информиран избор на подходяща система за управление на качеството, а залагането ѝ в стратегически и програмни документи на организацията гарантира осъществяването на конкретни действия от страна на администрацията.



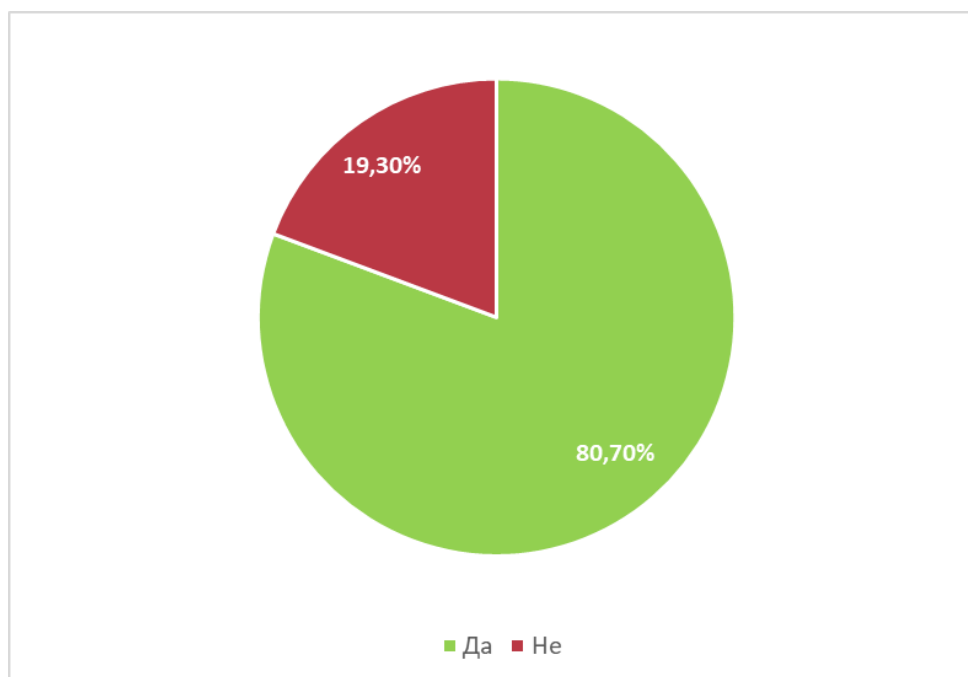
Фигура 24: Заложено ли е въвеждането на СУК в някой стратегически или друг документ на Вашата администрация?

В 72.41% от изследваните административни структури е обсъждана възможността за внедряване на модела. Предвид обстоятелството, че волята на ръководството и осигуряването на съпричастност от страна на служителите в администрацията са ключови фактори за успешното внедряване на САФ, високият процент организации, които са поставили на дискусия този въпрос, е показателен за наличието на високи нагласи към модела. В 27.59% от институциите въпросът за въвеждане на инструмента не е обсъждан. Това са предимно общини, в които решението за въвеждане на модела често се взима еднолично от ръководителя на структурата, без това да бъде широко дискутирано сред служителите. Следва да бъде отбелязано още, че предстоящите местни избори през 2019 г., също оказват влияние върху нагласите за по-дългосрочно планиране в организацията.



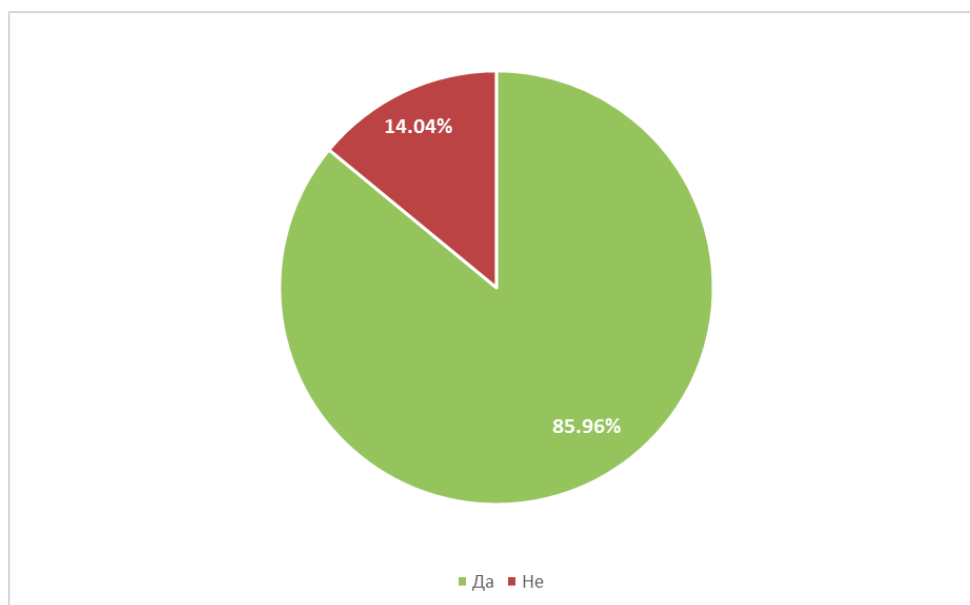
Фигура 25: Обсъждана ли е възможността за внедряване на САФ във Вашата организация?

Изключително висока е подкрепата от страна на ръководството за внедряване на европейския модел за качество, която анкетираните администрации декларираат – 80.7%. Тези резултати бяха потвърдени и от проведените интервюта в рамките на изследването. По-високата степен на убеденост от страна на служителите на ръководни позиции от необходимостта за внедряване на модела като реален инструмент за усъвършенстване на администрацията, е първата стъпка към гарантиране успеха на процеса. В 19.3% от администрациите към момента на провеждане на изследването няма заявена воля от страна на ръководителите за въвеждане на САФ. Препоръчително е в последващите проекти на ИПА да бъдат проведени целенасочени предварителни комуникационни дейности, насочени конкретно към най-високите нива на административните структури в страната. Удачно би било да се организират предварителни информационни срещи за ръководителите на администрациите с цел запознаването им с идеята и същността на модела.



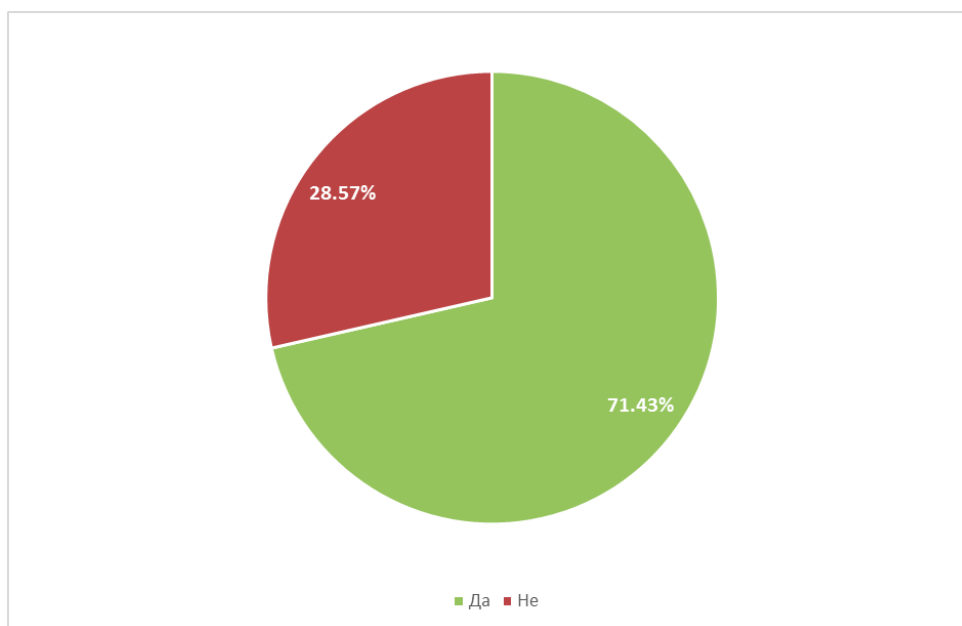
Фигура 26: Считате ли, че към момента ръководството би подкрепило прилагането на САФ във Вашата организация, в рамките на проект на ИПА?

Още по-високи са нагласите на служителите в анкетираните организации да участват във внедряването на европейския модел за качество. 85.96% от тях заявяват, че притежават желание за участие в процеса по въвеждане на САФ в организацията. Личната мотивация и високата ангажираност на служителите в организацията са изведени в настоящето изследване като едни от най-съществените фактори за успеха на САФ. Важно е да се отбележи, че от тези 14.04% респонденти, които не биха се включили във внедряването на тази система за управление на качеството, нито един не е преминал обучение по САФ в ИПА.



Фигура 27: Бихте ли участвал/а във внедряването на САФ във Вашата организация?

Наличието на високи нагласи и мотивация сред служителите от съответната администрация, които биха се включили в групи за самооценка, декларира 71.43% от анкетираните. Най-висок е процентът на мотивирани служители в областните администрации (85%); следвани от общините (79%) и териториалните администрации (71%). Включването на високо ангажирани и мотивирани служители в групата за самооценка е една от основните препоръки, формулирани от 48-те целеви администрации, внедрили САФ по проекта на ИПА. По отношение на организациите, в които липсват достатъчно мотивирани служители (представители на централната администрация), би било добре да бъдат проведени индивидуални срещи от експертите на Националния ресурсен център по САФ към ИПА за представяне на ползите и предимствата от инструмента за цялостно управление на качеството.



Фигура 28: Считате ли, че във Вашата организация има достатъчно мотивирани служители, които биха се включили в екип по внедряването на САФ?

На въпроса „Какви мерки, според Вас, биха повишили мотивацията на служителите от Вашата организация за включване във внедряването на модела?“ са получени следните отговори:

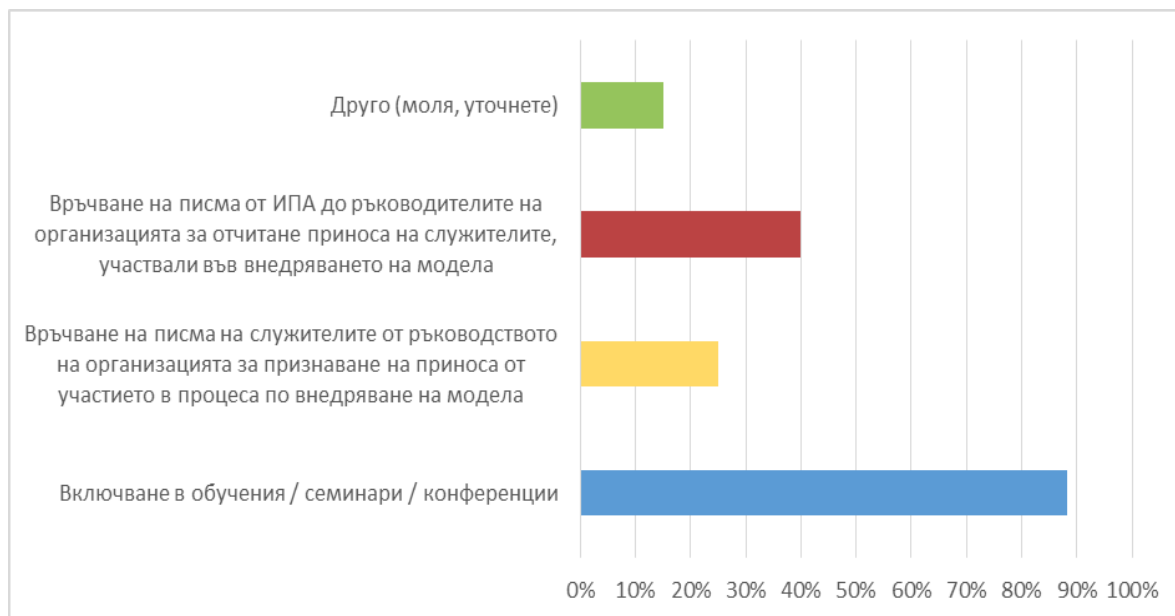
1. Включване в обучения / семинари / конференции – 89%;
2. Връчване на писма от ИПА до ръководителите на организацията за отчитане приноса на служителите, участвали във внедряването на модела – 40%;
3. Връчване на писма на служителите от ръководството на организацията за признаване на приноса от участието в процеса по внедряване на модела – 25%.

Мотивацията на служителите е един от най-важните фактори за успешното въвеждане на САФ и дейностите на администрацията следва да бъдат насочени към ефективни и ефикасни мерки за нейното повишаване и поддържане. Включването в обучителни и информационни събития е посочено от анкетираните като водещ мотив за по-активно участие във внедряването на модела. Възможността за срещи с колеги от други организации и повишаването на квалификацията биха подобрили значително личната ангажираност към включването в такъв продължителен и

трудоемък процес, какъвто е въвеждането на инструмента за цялостно управление на качеството.

Връчването на писма от ИПА до ръководителите на организацията за отчитане приноса на служителите, участвали във внедряването на модела е инструмент, който е идентифициран като успешен от 40% от респондентите. Тази мярка ще допринесе за признаване личния принос на служителя за повишаване качеството на работа на администрацията, в която работи и се препоръчва като надеждна при последващи проекти на ИПА за внедряване на модела в нови публични организации.

Едва $\frac{1}{4}$ от отговорилите на този въпрос считат, че чрез връчването на писма на служителите от ръководството на организацията ще бъде постигнато повишаване на тяхната мотивация. Независимо от този резултат се препоръчва мярката да бъде апробирана, особено в големи администрации, с национален обхват и териториални структури.



Фигура 29: Какви мерки, според Вас, биха повишили мотивацията на служителите от Вашата организация за включване във внедряването на модела?

В таблицата са систематизирани и други мерки, идентифицирани от анкетираниите, като подходящи за стимулиране ангажираността на служителите към процеса по въвеждане на САФ в организациите.

Таблица 13: Мерки за повишаване на мотивацията на служителите за включване във внедряването на модела в организацията

ПРЕПОРЪКИ
Възможността за парично стимулиране би оказала най-голяма роля, както и някакъв друг метод за поощрение, с които да се покаже, че именно тези ангажирани служители са направили не-малко за по-доброто ниво на администрацията.
Адекватно на извършваните от тях дейности заплащане.
Финансово стимулиране – администрацията е с ниско ниво на заплащане на труда срещу високи изисквания.
Повишаване на квалификацията и увеличаване на възнагражденията.
Връчване на сертификати от ИПА на служителите с принос за внедряване на модела в администрацията.
Включване в обучения.
Включване на ангажираните служители по въвеждането на САФ в различни управленски формати на съответната администрация, след приключване на внедряването.
Ангажиране на по-амбициозни служители, които имат желания да работят по нов и различен начин.

Осигуряването подкрепата на висшето ръководство и убедеността на ръководните кадри от полезността на модела, може да бъде постигната с комплекс от комуникационни мерки, част от които са ранжирани от анкетираниите.

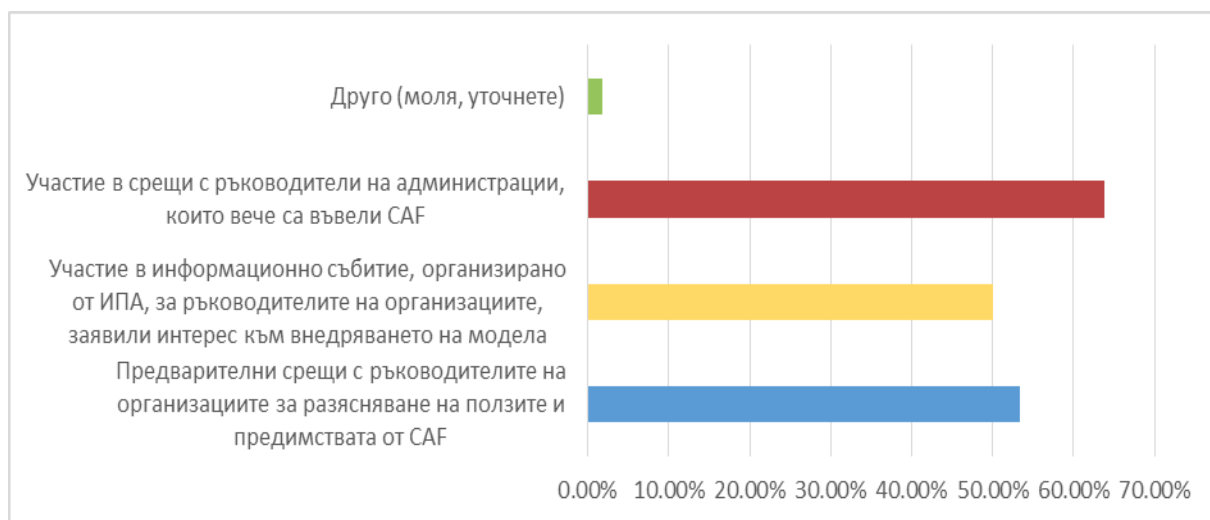
1. Участие в срещи с ръководители на администрации, които вече са въвели CAF – 63%;
2. Предварителни срещи с ръководителите на организациите за разясняване на ползите и предимствата от CAF – 52%;
3. Участие в информационно събитие, организирано от ИПА, за ръководителите на организациите, заявили интерес към внедряването на модела – 50%.

Повече от половината от отговорилите на въпроса считат, че включването на ръководните кадри в срещи, на които ще могат да получат конкретна и практически ориентирана информация от ръководителите на вече внедрилите CAF организации е надеждна мярка за осигуряване на по-добра подкрепа от страна на лидерите. Подобен форум може да бъде планиран за провеждане още в началото на следващия проект на ИПА за внедряване на модела в нови администрации в България.

Провеждането на предварителна среща с ръководителите на всяка отделна организация за разясняване на ползите и предимствата от CAF е посочено като добър инструмент от малко повече от половината участници в допитването. Мярката има приложимост основно при по-големи административни структури, тъй като е значително времеемка и изисква сериозен ангажимент и наличие на човешки ресурс от страна на експертите на Института.

С третата мярка се визира информационно събитие за ръководния състав на администрациите, заявили интерес към въвеждане на европейския модел за качество, което да има предимно теоретичен фокус за представяне общата структура на модела, целите, принципите и стъпките за въвеждане. Като подходяща мярка са я оценили половината от участниците в анкетата.

Един от участниците е предложил въвеждането на задължителен характер на CAF като мярка за гарантиране на по-висока подкрепа и ангажираност от страна на ръководителите на организацията.



Фигура 30: Какви мерки, според Вас, биха осигурили по-висока подкрепа и ангажираност от страна на ръководството на организацията за внедряването на CAF?

Във фигурата по-долу е представено обобщение на отговорите на анкетиранияте администрации на отворения въпрос „Според Вас, какво е необходимо на Вашата администрация, за да въведе и успешно да прилага CAF?“.



Фигура 31: Какво е необходимо на Вашата администрация, за да въведе и успешно да прилага CAF?“

Други отговори на анкетираните по този въпрос дават допълнителна информация относно нуждите на администрациите, за да въведат и приложат успешно Общата рамка за самооценка.

1. Нужди, свързани с етапа, предхождащ същинското внедряване на модела:

- ✓ Предварително запознаване на ръководството и служителите в администрацията с политиката на прилагане на CAF в администрациите;
- ✓ Ясно осъзнаване на ползите от прилагането на CAF;
- ✓ Във връзка с териториалните структури към министерствата – представяне на модела пред ръководството на централното управление;
- ✓ Нормативно въвеждане на задължителен характер на модела и СУК;
- ✓ Наличие на предварително разработени на първостепенно ниво унифицирани стандарти за еднакви структури; на второстепенно и на по-ниско административно ниво;
- ✓ Включване на желаещите администрации в следващи проекти на ИПА за внедряване на модела;

2. Нужди, свързани с етапа на същинското внедряване на модела:

- ✓ Обучения;
- ✓ Практически съвети;
- ✓ Експертна и консултантска помощ на всеки един етап от въвеждането на модела;
- ✓ Стимулиране на служителите, ангажирани с процеса по внедряване в администрацията и др.

От постъпилите отговори на въпроса могат да бъдат изведени част от слабите страни, рисковете и заплахите, които анкетираните идентифицират относно процеса на внедряване на CAF. За целите на последващия SWOT анализ, който следва да бъде направен в рамките на тази част от изследването, информацията е синтезирана и структурирана в таблицата по-долу.

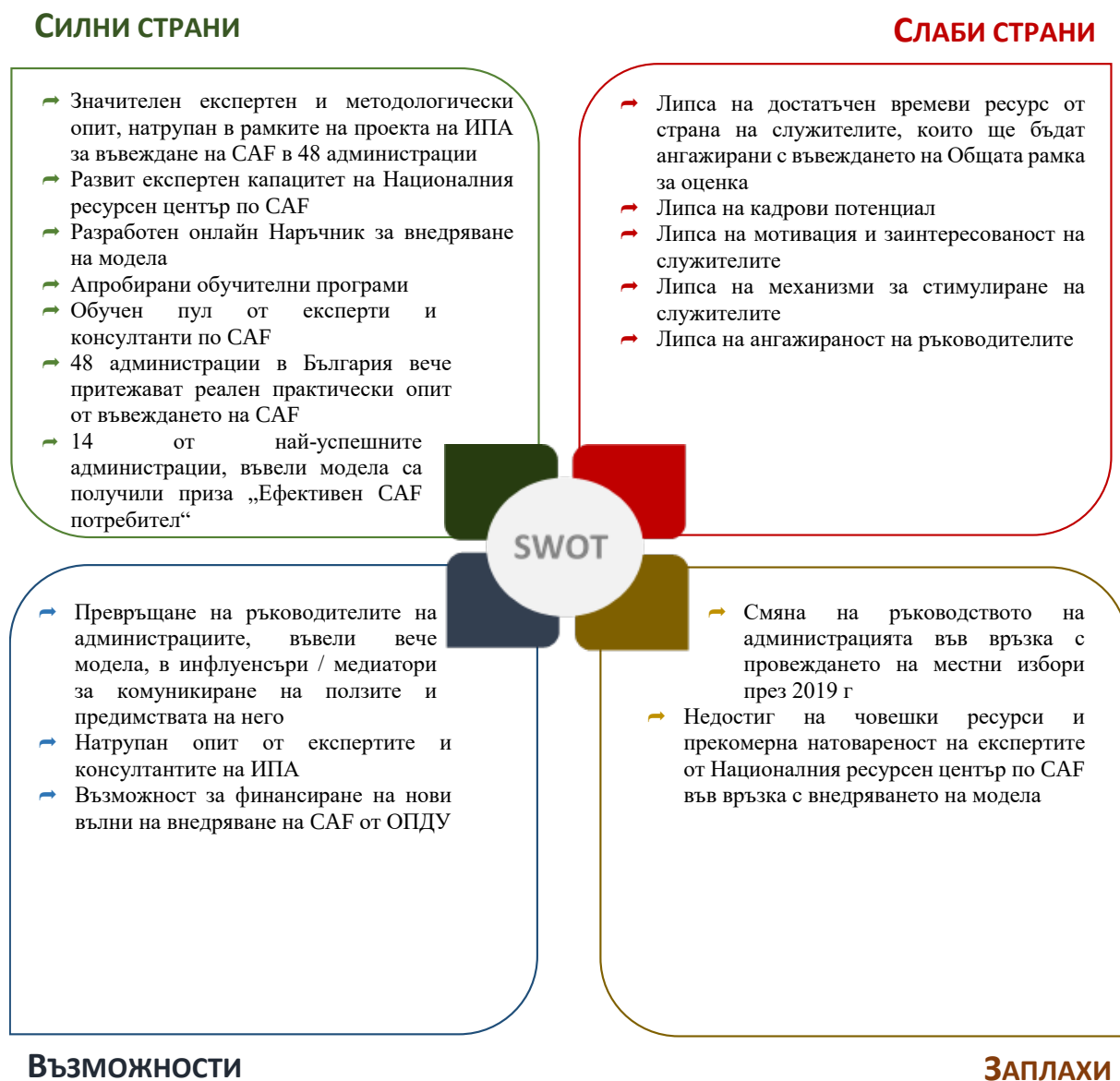
Таблица 14: Слаби страни, възможности и заплахи пред внедряването на модела

СЛАБИ СТРАНИ	■ Липса на кадрови потенциал. ■ Липса на мотивация и заинтересованост на служителите относно ползите и предимствата на модела. ■ Липса на достатъчно обучени служители. ■ Липса на механизми за стимулиране на служителите, които ще внедряват модела в организацията. ■ Липса на желание, амбиция и ангажираност на ръководителите на администрациите за въвеждане на нови практики. ■ Липса на достатъчен времеви ресурс от страна на служителите, които ще бъдат ангажирани с въвеждането на Общата рамка за оценка.
ВЪЗМОЖНОСТИ	■ 48 администрации в България вече притежават реален практически опит от въвеждането на CAF. ■ 14 от най-успешните администрации, въвели модела от Първата вълна на проекта, са получили приза „Ефективен CAF потребител“ и могат да споделят опит за българските специфики по въвеждането на всяка стъпка на модела. ■ Превръщане на ръководителите на администрациите, въвели вече модела, в инфлуенсъри / медиатори за комуникиране на ползите и предимствата на него сред други ръководители на администрации с цел по-лесното им убеждаване. ■ Натрупан опит от експертите и консултантите на ИПА и Националния ресурсен център по CAF в него. ■ Възможност за финансиране на нови вълни на внедряване на CAF от ОПДУ.
ЗАПЛАХИ	■ Смяна на ръководството на администрацията във връзка с провеждането на местни избори през 2019 г.

- Недостиг на човешки ресурси и прекомерна натовареност на експертите от Националния ресурсен център по САФ във връзка с внедряването на модела.

Ситуационният анализ, представен в настоящото изследване, е допълнен и обобщен със SWOT анализ на нагласите на публичните институции и организации в България до 2020 г. относно внедряването на европейския модел за качество САФ. Обобщените резултати от изследването показват, че са налице известни слабости и заплахи за успешното внедряване и прилагане на САФ от следващите вълни администрации в България, но и в резултат от изпълнението на проекта на ИПА са създадени значителни възможности и силни страни, които следва да се вземат предвид.

Фигура 32: SWOT анализ



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамките на Глава V от изследването са разработени анализ и проучване на перспективите и нагласите на публичните институции и организации в България до 2020 г. относно внедряването на европейския модел за качество САФ. Въз основа на комплексния анализ, могат да бъдат направени следните изводи:

- Налице е значително увеличаване на разпознаваемостта на европейския модел за качество сред публичната администрация в България след изпълнението на проекта на ИПА. Резултатите показват, че 95.38% от анкетираните са запознати в една или в друга степен с европейския модел САФ.
- Поставената от Комуникационната стратегия, разработена по проекта, Цел №3 „Повишаване на интереса на администрациите към САФ – 80 % от администрациите в България са запознати САФ.“, която следва да бъде постигната през 2020 г., е реализирана още в края на 2018 г. За постигането на този резултат са използвани разнообразни по характер и обхват комуникационни канали, насочени към всички външни и вътрешни целеви групи, като на първо място сред тях са Интернет страницата, обученията и организиранията събития от ИПА и Националния ресурсен център по САФ.
- Администрациите познават европейския модел за качество и посочват следните основни ползи и предимства от неговото прилагане: 1. Повишаване качеството на предлаганите от администрацията услуги (83.33%); 2. Повишаване удовлетвореността на хората и клиентите от администрацията (76.67%); 3. Подобряване на вътрешната комуникация между служителите в администрацията (65%); 4. Възможност за включване на всички служители в развитието и усъвършенстването на организацията (65%); 5. Подобряване на картината за връзката между вложени ресурси и постигнати резултати от администрацията (56.67%); 6. Подобряване на знанието за силните страни на организацията (43.33%); 7. Възможност за актуализиране на стратегическите документи на администрацията (43.33%); 8. Подобряване на партньорствата (36.67%).

Постигнати са основните цели на Комуникационната кампания, изпълнявана по време на проекта от експертите на Института, по отношение на ключовите послания за разпознаваемост на САФ сред всички вътрешни целеви групи. Една от водещите роли за повишаване степента на познаване на европейския модел за качество е на 48-те администрации, въвели модела в рамките на проекта. Освен че притежават значителни познания относно САФ и са участвали в редица обучения през отделните етапи от внедряването му в своите организации, те са носители на ценен практически опит и детайлен поглед върху цялостния процес по прилагането на модела в условията на българската публична администрация. В такъв контекст, част от тези организации могат да бъдат използвани в качеството им на инфлуенсъри и медиатори на информация относно ползите и предимствата на модела при последващи проекти на ИПА за въвеждане на САФ.

- Администрациите от трите вълни, въвели САФ в рамките на проекта, имат съществен принос и в идентифицирането на ключовите фактори, ползи и предимства на модела, свързани с усъвършенстване на управленските практики в организацията (т.нар. Благоприятстващи фактори в структурата на САФ), както и на тези, отнасящи се до подобряването на Резултатите на администрацията за гражданите/потребителите, обществото, социалната отговорност и ключовото изпълнение.
- В 72.41% от изследваните административни структури е обсъждана възможността за внедряване на САФ, а 80.7% от анкетираните посочват, че в техните организации има воля, ангажираност и подкрепа от страна на ръководителите за въвеждане на модела.
- Още по-високи са нагласите на служителите в изследваните организации за включване в екипите по внедряване на европейския модел за качество – 85.96% заявяват, че притежават желание и лична мотивация за участие в процеса по въвеждане на САФ в организацията.
- Анализът показва, че основните мерки, които биха повишили мотивацията на служителите за включване във внедряването на модела в организацията, са: участие в обучения / семинари / конференции – 89%; връчване на писма от ИПА до ръководителите на организацията за отчитане приноса на служителите, участвали във внедряването на модела – 40% и връчването на писма на

служителите от ръководството на организацията за признаване на приноса от участието в процеса по внедряване на модела – 25%.

- SWOT анализът показва, че са налице известни слабости и заплахи за успешното внедряване и прилагане на CAF от следващите вълни администрации в България, но в резултат от изпълнението на проекта на ИПА са създадени значителни възможности и силни страни, които следва да се вземат предвид.

VI. ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА СТЕПЕНТА НА ГОТОВНОСТ НА ОТДЕЛНИ СТРУКТУРИ В РАЗЛИЧНИ СФЕРИ ЗА ВЪВЕЖДАНЕ НА ЦЯЛОСТНАТА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО

С промените в Закона за администрацията и въвеждането на принципа за непрекъснато усъвършенстване на качеството, както и ангажиментът на администрацията да осъществява цялостно управление на качеството на дейността си за ефективно и ефикасно постигане на стратегическите и ежегодните си цели, включително чрез системи за управление на качеството, се очаква до 2020 г. значително да нарасне интереса на административните структури в България към въвеждане на различни СУК. В резултат от мащабните дейности по проекта „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ и идентифицираната чрез настоящото изследване повишена степен на познаване на европейския модел за качество в публичния сектор, може да се очаква увеличаване броя на администрациите, които желаят да въведат CAF. Проучванията и анализите, разработени в настоящия документ, показват обаче, че ключови фактори за успешното внедряване на модела са волята, мотивацията и ангажираността както на ръководителите, така на служителите на администрациите, избрали да поемат по пътя на организационното съвършенство. Натрупаният опит от екипа на ИПА в процеса на изпълнение на 28-те проектни месеца доказва, че изборът на целевите администрации, в които ще бъде въведен модела за организационно съвършенство, следва да бъде основан на ясни и обективни критерии. В допълнение, важноста на избора на отлично мотивирани организации следва да бъде разглеждана и в

контекста на предстоящото стартиране на нов проект на Института, финансиран по ОПДУ, в рамките на който САФ ще бъде въведен в още 32 целеви администрации.

За идентифициране степента на готовност на отделни структури, в различни сфери, за въвеждане на цялостната система за управление на качеството беше разработен комплексен инструмент – Методика, която обхваща конкретни критерии, отразяващи както спецификите на процеса по въвеждане на САФ, така и научените уроци от приключващия проект на Института.

Методиката включва следните критерии:

1. Представителност на администрациите от всички нива:
 - Общини
 - Областни администрации
 - Централни администрации
 - Териториални администрации
2. Представителност на териториален принцип – от 28-те области в страната, от всяка от които да се включат най-малко по 2 администрации.
3. Включване в проучването на изпълнителни агенции, администрации отчитащи се пред Народното събрание и други по-големи администрации с цел разпространение на модела.
4. При избора на общини да се взимат пред вид и следните подкритерии: наличието на обучен екип от ИПА, териториална представителност в регионите и/или численост на населението.

Въз основа на така използваната Методика, бяха идентифицирани следните 75 организации, в които да бъде проучена степента на готовност за внедряване на САФ.

Таблица 15: Администрации с проучена степен на готовност за внедряване на САФ

ОБЛАСТ	ОРГАНИЗАЦИЯ
1. Благоевград	Общинска дирекция „Земеделие“ Сандански
2. Благоевград	РИОСВ Благоевград

3. Бургас	Община Руен
4. Бургас	РЗИ Бургас
5. Варна	РЗИ Варна
6. Варна	Община Ветрино
7. Варна	Община Аксаково
8. Варна	Община Девня
9. Велико Търново	РЗИ Велико Търново
10. Велико Търново	РИОСВ Велико Търново
11. Видин	Община Ружинци
12. Видин	РУО Видин
13. Видин	Община Белоградчик
14. Враца	РИОСВ Враца
15. Враца	РЗИ Враца
16. Габрово	Областна администрация Габрово
17. Габрово	Община Севлиево
18. Добрич	Област Добрич
19. Добрич	Община Каварна
20. Кюстендил	Областна администрация Кюстендил
21. Кюстендил	Община Рила
22. Кюстендил	Община Сапарева Баня

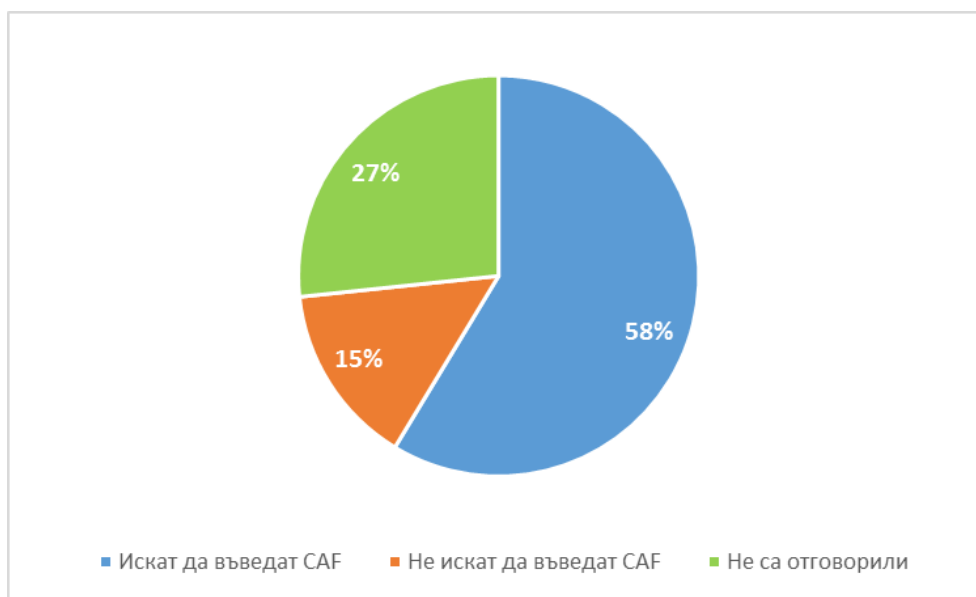
23. Кюстендил	РЗИ Кюстендил
24. Кърджали	РЗИ Кърджали
25. Кърджали	Община Кърджали
26. Ловеч	РЗИ Ловеч
27. Ловеч	РУО Ловеч
28. Ловеч	Община Ловеч
29. Монтана	РЗИ Монтана
30. Монтана	РИОСВ Монтана
31. Монтана	Областна администрация Монтана
32. Пазарджик	РЗИ Пазарджик
33. Пазарджик	РИОСВ Пазарджик
34. Перник	Община Ковачевци
35. Перник	РЗИ Перник
36. Плевен	Областна администрация Плевен
37. Плевен	Община Червен бряг
38. Пловдив	РЗИ Пловдив
39. Пловдив	Община Раковски
40. Пловдив	Община Марица
41. Разград	РЗИ Разград
42. Разград	Община Кубрат

43. Русе	Областна администрация Русе
44. Русе	Областна дирекция "Земеделие" Русе
45. Силистра	Областна администрация Силистра
46. Силистра	Областна дирекция "Земеделие" Силистра
47. Сливен	Областна администрация Сливен
48. Сливен	РЗИ Сливен
49. София	Агенция по заетостта
50. София	Агенция за социално подпомагане
51. София	ДНСК
52. София	Държавна агенция „Архиви“
53. София	Държавна агенция за бежанците
54. София	Министерство на правосъдието
55. София	Министерство на икономиката
56. София	Министерство на труда и социалната политика
57. София	Министерство на транспорта, информационните технологии и съобщенията
58. София	Министерство на туризма
59. София	Национален инспекторат по образованието
60. София	Национален институт на правосъдието
61. София	Национален съвет по цени и реимбурсиране на лекарствените продукти

62. Стара Загора	Община Казанлък
63. Стара Загора	Община Стара Загора
64. Стара Загора	РЗИ Стара Загора
65. Търговище	Община Търговище
66. Търговище	РЗИ Търговище
67. Хасково	Община Ивайловград
68. Хасково	Община Минерални бани
69. Хасково	Община Свиленград
70. Шумен	РУО Шумен
71. Шумен	РЗИ Шумен
72. Шумен	Областна дирекция "Земеделие" Шумен
73. Шумен	Община Шумен
74. Ямбол	Областна администрация Ямбол
75. Ямбол	РЗИ Ямбол

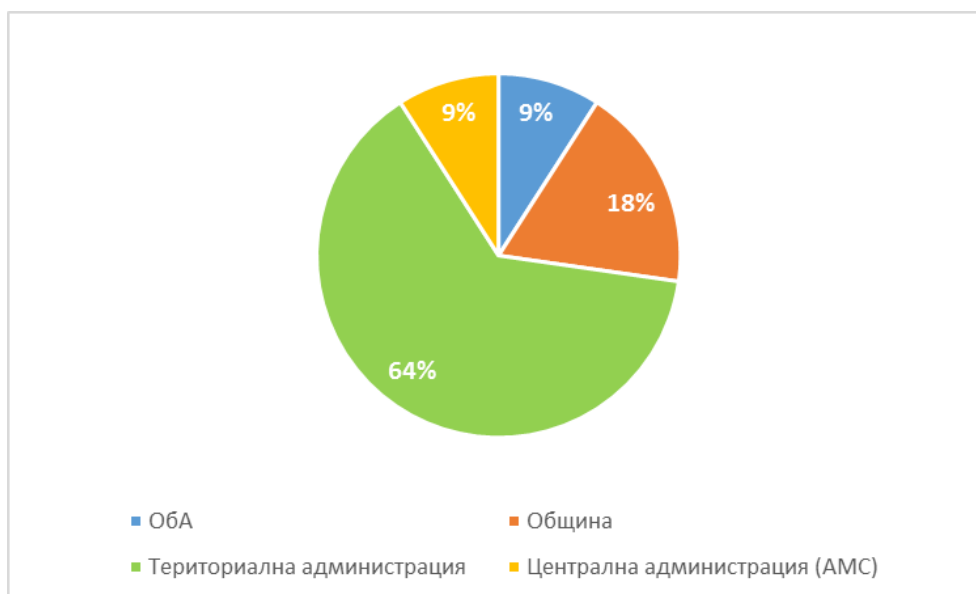
Освен до посочените организации, покани за попълване на онлайн анкетите за идентифициране степента на готовност бяха изпратени и до по-голямата част от участниците в обученията за САФ, организирани от ИПА по проекта. В рамките на проведеното проучване, което обхваща периода 20.11-04.12.2018 г., бяха получени 70 попълнени анкети. Категоричен отговор, че имат желание да въведат европейския модел за качество дават 44 администрации (59%). В 11 от анкетираните организации (15%), респондентите считат, че към момента в тяхната администрация категорично няма готовност за въвеждането на САФ, а 20 от анкетираните (27%) не са отговорили.

Резултатите показват, че към момента на провеждане на проучването могат да бъдат идентифицирани 44 конкретни администрации, които притежават висока степен на готовност за включване в следващия проект на ИПА за внедряване на Общата рамка за самооценка.



Фигура 33: Степен на готовност за въвеждане на модела

От 11-те администрации, които преценяват, че категорично нямат готовност за въвеждане на модела най-голям дял имат териториалните администрации – 7 (64%); следвани от общини – 2 (18%) и по 1 структура на ниво областна администрация (9%) и централна администрация (9%).



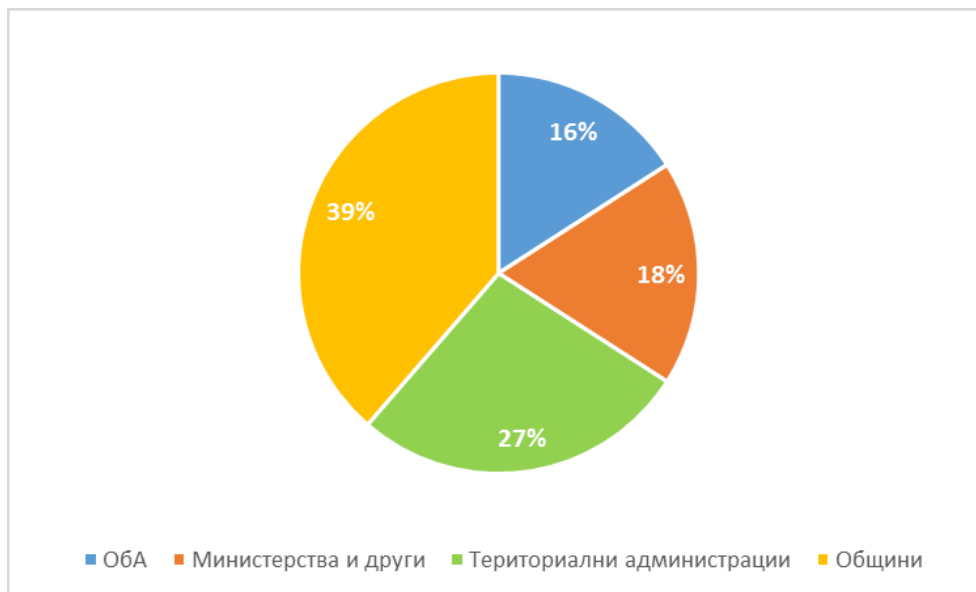
Фигура 34: Административни структури, които нямат готовност за въвеждане на модела

Като водещи причини за липсата на готовност за въвеждане на САФ респондентите посочват: липсата на подкрепа от страна на ръководството (73%); предстоящите местни избори 2019 г. (18%) и липсата на информация за модела (9%).



Фигура 35: Основни причини за липса на готовност за въвеждане на САФ

От идентифицираните 44 администрации, които заявяват готовност за внедряване на Общата рамка за самооценка, най-голям дял заемат общините – 17 (39%); териториалните администрации – 12 (27%); министерства и други – 8 (18%) и областните администрации – 7 (16%).



Фигура 36: Административни структури с готовност за въвеждане на САФ

Проучването на степента на готовност за въвеждане на САФ сред администрациите включва и идентифициране на основните трудности и заплахи, които те извеждат като фактори, които биха повлияли негативно върху процеса по внедряване на Общата рамка за самооценка, както и формулирането на предложения за тяхното отстраняване/минимизиране. В таблицата по-долу са систематизирани получените резултати, както от анкетното допитване, така и от проведените интервюта със служители на всички нива (управленско и експертно) от целевите организации.

Таблица 16: Заплахи, пречки и препоръки за тяхното отстраняване за внедряване на модела

**ЗАПЛАХИ И ПРЕЧКИ ПРЕД
ОРГАНИЗАЦИИТЕ ЗА
ВНЕДРЯВАНЕ НА САФ**

ОБЩИНИ

- Възможна промяна на ръководството на администрацията във връзка с провеждането на местни избори през 2019 г.
- Липса на екип.
- Финансови затруднения за внедряването на модела.
- Самооценка трябва да се извършва от хора, назначени на щатна длъжност в общината – заплахата за обективността на процеса.
- Липса на свободен човешки ресурс, предвид останалите служебни ангажименти.

ТЕРИТОРИАЛНИ АДМИНИСТРАЦИИ

- Недостатъчен кадрови капацитет.
- Отрицателни нагласи против всякакво внедряване на система за управление на качеството.
- Ангажирането на определен брой служители в работно и извън работно време.
- Заплаха – виждането, че с въвеждането на модела само допълнително ще се усложни работата.

**МИНИСТЕРСТВА И ДРУГИ
СТРУКТУРИ**

- Висока натовареност на служителите.
- Липса на подкрепа от ръководството.
- Мнението в администрацията, че всяка СУК води само до увеличаване на бюрокрацията.

	■ Допълнителното ангажиране на времето на служителите извън преките им задължения. ■ Трудоемкостта на процеса и сериозният времеви ангажимент. ■ Липса на човешки капацитет. ■ Допълнителното усилие и разхода на работно време.
ПРЕПОРЪКИ ЗА ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА ЗАПЛАХИТЕ И ПРЕЧКИТЕ ПРЕД ВНЕДРЯВАНЕТО НА САФ	ОБЛАСТНИ АДМИНИСТРАЦИИ ■ Основната заплаха е, че за внедряването на модела трябва да бъде отделено допълнително време и да бъдат вложени доброволни усилия от страна на служителите, за което те нямат мотивация.
	ОБЩИНИ ■ Въвеждане на САФ в общините след приключване на местните избори през 2019 г. ■ Използване на опита на общините вече въвели модела. ■ Добри практики от общините вече въвели модела за това как са стимулирали и мотивирали служителите си за участие в процеса. ТЕРИТОРИАЛНИ АДМИНИСТРАЦИИ ■ Включване на служителите, участващи в самооценката в пътувания за обмен на добри практики в други държави, като стимул. ■ Включване в обучения като стимул – ваучери на ИПА.

МИНИСТЕРСТВА И ДРУГИ СТРУКТУРИ

- Провеждане на срещи на място в министерството между експерти от ИПА и ръководители на различни дирекции с цел представяне на ползите от САФ.
- Да се помисли за механизми за финансово стимулиране на участниците във внедряването на САФ – администрацията е с ниско ниво на заплащане на труда срещу високи изисквания.
- Осигуряване на заплащане за служителите, които са ангажирани с процеса.

ОБЛАСТНИ АДМИНИСТРАЦИИ

- Организиране на срещи с практическа насоченост на секретарите на ОА с областни администрации, които вече са въвели САФ.

В заключение на тази част от изследването са представени отговорите на администрациите на отворения въпрос **„Кои са аргументите „ЗА“ внедряването на модела във Вашата организация?“**. Те илюстрират високо ниво на познаване на ползите и предимствата на инструмента САФ, воля за усъвършенстване на процесите и резултатите от работата на администрацията, както и осъзната лична отговорност за ролята на всеки служител за подобряване дейността на организацията.

- Постигане на непрекъснато подобрене и висок обществен резултат от дейността на организацията, в съответствие с принципите за цялостно управление на качеството.
- Постигане на удовлетвореност на гражданите.

- Повишаване на качеството на работа и на предлаганите услуги; усъвършенстване на процесите в организацията.
- Актуализиране на процедури и документи.
- Липсата на внедрени системи за управление на качеството.
- Повишаване качеството на предлаганите административни услуги.
- Непрекъснато подобряване работата и усъвършенстване чрез натрупване на нови знания и опит.
- Усъвършенстване работата на администрацията по отношение на предоставяне на административни услуги, качествено в установените срокове, постигане удовлетвореност на физически и юридически лица от дейността.
- Качествено обслужване!
- Повишаване качеството на административните услуги, повишаване удовлетвореността на клиентите на администрацията..
- Подобряване на качеството на административното обслужване; оптимизиране на процесите в администрацията; повишаване знанията на служителите.
- Възможност за цялостен преглед на вътрешната ни нормативна уредба, стратегическите ни документи, партньорите и проучване на удовлетвореността на служителите ни.
- Добри възможности за устойчиво развитие на доказано успешната политика на администрацията по управление на качеството през последните 10 години.
- Оптималност, законосъобразност и срочност при обслужването на гражданите, ползващи услугите на организацията.
- Подобряване на процесите в администрацията, обмяна и споделяне на знания.
- Оптимизиране на разходите и преразглеждане на функции и задължения на служителите.
- Подобряване качеството на управлението; установяване на силните и слабите страни; възможности и заплахи пред организацията.

- Повишаване ефективността и ефикасността от работата на администрацията.
- Нагледната картина, която се получава за цялата администрация, както и възможността да се приоритизират мисията и визията на администрацията спрямо целите за реализация.
- САФ предоставя възможност за анализ и оценка на състоянието на администрацията и изработването на план за работа.
- Към настоящия момент организацията ни няма внедрена СУК и от средата на тази година търсим подходящ "модел" подходящ за нашата администрация. От направените запитвания към колеги отзивите за САФ са много положителни.
- Подобряване нивото и качеството на администрацията.
- Ще подобри качеството на административното обслужване
- Ще предложи нови модели и практики
- Ще повиши доверието на клиентите в администрацията
- Ще подобри квалификацията на служителите
- Подобряване на работата на организацията.
- Подобряване качеството на предлаганите услуги в администрацията.
- Подобряване на управлението на организацията.
- Повишаване мотивацията на служителите.
- Подобряване на самооценката и повишаване на качеството на предлаганите услуги.
- Подобряване на вътрешната организация, както и на дейността на администрацията.
- САФ е общ, достъпен, безплатен и подходящ управленски инструмент за качество в публичните организации, който обхваща в цялост различните аспекти на управленския и организационния механизъм на администрацията.

- Взаимодействие с внедрената система за управление на качеството, повишаване удовлетвореността на ФЛ и ЮЛ от административното обслужване, взаимодействие с други организации.
- Непрекъснатото усъвършенстване на служителите за по-качествено предоставяне на услуги на гражданите и бизнеса.
- Осъзната необходимост от реформи с цел подобряване на изпълнението за повишаване удовлетвореността на клиентите на организацията.

VII. БАЗА ДАННИ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ ОТ ВНЕДРЯВАНЕ НА САФ

Въз основа на проведените проучвания в рамките на настоящото изследване са идентифицирани следните заинтересовани страни за последващо въвеждане на Общата рамка за оценка (САФ).

Таблица 17: Регистър на заинтересованите страни за внедряване на Общата рамка за оценка

ОБЛАСТ	ОРГАНИЗАЦИЯ	ИМЕ И ФАМИЛИЯ	ТЕЛЕФОН	E-MAIL
1. Благоевград	Общинска служба Земеделие Сандански	Таня Велкова	088/5009969	odzg_blagoevgrad@mz h.government.bg
2. Бургас	Община Руен	Снежана Панайотова	05944 6449	obstina_ruen@mail.bg
3. Бургас	РЗИ Бургас	д-р Мариана Кофинова	056/807413	pazderov@abv.bg
4. Велико Търново	РЗИ Велико Търново	Виолина Енева	0878/479333	rzi-vt@rzi-vt.bg; rzi- veliko_tarnovo@mh.go vernment.bg
5. Велико Търново	РИОСВ Велико Търново	Милка Асенова	062/620358	riosvt-vt@riosvt.org
6. Видин	Община Ружинци	Пламен Гацев	089/8598087	rujinci@abv.bg
7. Видин	РУО Видин	Огнян Георгиев	094/601-734	rio_vidin@mon.bg
8. Враца	РЗИ Враца	Теодора Иванова	087/9144745	director@rzi-vratsa.com
9. Габрово	Областна администрация Габрово	Валентин Станков	066/810655	governor@gb.governme nt.bg
10. Габрово	Община Севлиево	Ирена Камбурова	0884 769955	kamburova1982@abv.b g
11. Кюстендил	Областна администрация Кюстендил			oblast@kn.government. bg

12. Кюстендил	Община Рила	Бойка Димитрова	0887/564 396	rilamunicipality@gmail.com
13. Кюстендил	Община Сапарева Бана	Силвия Недялкова	088/2929011	Sap_oba@abv.bg
14. Кюстендил	РЗИ Кюстендил	Райничка Стоянова	078/558201	rzi-kiustendil@mh.government.bg; rzi@rzi-kn.net
15. Ловеч	РЗИ Ловеч	Маруся Върбанчева	0878 603 801 068/699-423	glav-sek@rzi-lovech.com
16. Ловеч	РУО Ловеч	Румен Бахов	068/603808	ruo_lovech@abv.bg; r.bahov@ruo-lovech.com
17. Монтана	РЗИ Монтана	Таня Петкова	0887/365149	rzi-montana@net-surf.net
18. Перник	Община Ковачевци	Ива Борисова	088/9995954	oba_kovachevtsi@abv.bg
19. Перник	РЗИ Перник	Милена Лозанова Миланова-Добринова	076/601881	rzi_pk@b-trust.org
20. Плевен	Областна администрация Плевен	Евгени Петков	087/9353127	oblastpleven@gmail.com
21. Плевен	Община Червен бряг	Николай Недков	0659/9-20-20	municipality@chervenbryag.bg
22. Русе	Областна Администрация Русе	Илка Костадинова	088/9305496	governor@ruse.bg
23. Русе	Областна дирекция "Земеделие"	Борислава Братоева	088/6001022	odzg_ruse@mzh.government.bg
24. Силистра	Областна администрация Силистра	Елена Томова	086/818 822	ss@ss.government.bg
25. Сливен	Областна администрация Сливен	Кирил Аврамов	088/9528889	governments@regionsli ven.com
26. София	Агенция по заетостта	Иво Иванов	088/2824837	Ivo.Ivanov@az.government.bg
27. София	ДНСК	Михаела Ангелова	02/9159165	press@dnsc.bg
28. София	Държавна агенция „Архиви“	Михаил Груев	02/ 9400 101	m.gruev@archives.government.bg
29. София	Държавна агенция за бежанците	Стефка Павлова	02/8080944	sar@saref.government.bg
30. София	Министерство на правосъдието	Цанка Зяпкова-Кътова	02/9237 481	tz_zyapkova@justice.government.bg
31. София	Министерство на труда и социалната политика	Росица Колева	088/2825556	r.koleva@mlsp.government.bg

32. София	Министерство на туризма	Красимира Нечева	02/90 46 834;	l.totova@tourism.government.bg
33. София	Национален инспекторат по образованието	Анелия Андреева	088/6725055	info@nio.government.bg
34. София	Национален институт на правосъдието	Миглена Тачева	02/9359 100	m.tacheva@nij.bg; s.valeva@nij.bg
35. София	Национален съвет по цени и реимбурсиране на лекарствените продукти	Галина Стоева	02/8953105	office@ncpr.bg
36. Стара Загора	Община Казанлък	Иванка Иванова	0431 98 206	mayor@kazanlak.bg
37. Стара Загора	Община Стара Загора	ДЕЛЯН ИВАНОВ	(042) 614 630, 918 630, 600 767	mayor@starazagora.bg; d.ivanov@starazagora.bg
38. Търговище	Община Търговище	Павлина Иванова	0899 603 511	obshtina@targovishte.bg
39. Хасково	Община Ивайловград	Николай Панайотов	088/9002061	oba_ivaylovgrad@abv.bg
40. Хасково	Община Минерални бани	Мюмюн Ибрам	087/9298904	min_bani@abv.bg
41. Хасково	Община Свиленград	Надя Пеева	037974314; 0886000719	obshtina@svilengrad.bg
42. Шумен	РУО Шумен	Албена Тодоринова	088/8533623	a.todorinova.ruo@gmail.com
43. Ямбол	Областна администрация Ямбол	Павлина Пенева	046/686843	region@yambol.government.bg
44. Ямбол	РЗИ Ямбол	Донка Желева	087/9069583	rzi-yambol@mh.government.bg; rzi-yambol@mbox.contact.bg

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В контекста на представеното изследване могат да се обосноват определени насоки за по-нататъшна работа на ИПА и Националния ресурсен по САФ относно перспективите за внедряване на Общата рамка за оценка (CAF) в България.

Проектът „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ има съществен принос за формирането на общ език и споделено разбиране в публичния сектор, че европейският модел за качество е сериозна стъпка към въвеждане на културата на „съвършенство“ и принципите на цялостно управление на качеството в публичния сектор в България. Интегрираният комплекс от дейности, изпълняван от експертите на Института в продължение на 28 проектни месеца, е допринесъл за по-доброто разбиране на САФ като философия и работещ инструмент за добро управление, внедряване на подобрения в организациите и стимул за използване постиженията и добрите практики на други структури.

48 администрации в България вече притежават реален практически опит от въвеждането на САФ, в рамките на проекта. Натрупаният опит от експертите и консултантите на ИПА и Националния ресурсен център по САФ следва да бъде развиван и надграждан и в следващия проект по ОПДУ, чрез които да се постигне още по-висока разпознаваемост на европейския модел за качество сред администрациите в България.

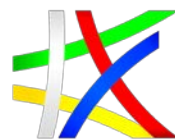
В резултат от проведените обучения от Института администрациите показват високо ниво на познаване на ползите и предимствата на инструмента САФ, както и воля за усъвършенстване на процесите и резултатите от работата в полза на гражданите.

Изследването идентифицира заинтересовани страни, които заявяват ясно и добре аргументирано желание за въвеждане на САФ. В усилията за реализиране на този потенциал трябва да бъдат обединени експертизата, опита и енергията на експертите и консултантите от Института по публична администрация през следващите години.

Приложение 1

ВЪПРОСНИК
за провеждане на проучване
по внедряване на Общата рамка за оценка (CAF) в България

АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ С РЪКОВОДИТЕЛИ НА ГРУПИ ЗА САМООЦЕНКА ПО CAF	
1. ИМЕ И ФАМИЛИЯ	
2. АДМИНИСТРАЦИЯ	
3. ДИРЕКЦИЯ	
4. ОТДЕЛ	
5. ДЛЪЖНОСТ	
6. От колко члена се състоеше групата за самооценка във Вашата администрация?	Поле: Цифрова оценка Поле: допълнителен коментар / уточнение
7. От настоящата си гледна точка, как бихте подбрали участниците в групата за самооценка по отношение на нива, функции, представителство на различните части на организацията?	
8. Бихте ли препоръчал/а сформирание на повече от една група за	



самооценка на организации, сходни на Вашата, които ще въведат САФ? Защо?	
9. Какви трудности срещна групата за самооценка във Вашата организация при изпълнение на всяка от стъпките от внедряване на САФ, както следва:	
Стъпка 1: При взимането на решение как да планирате и организирате процеса на самооценка	
Стъпка 2: При предоставянето на публичност (комуникирането) на проекта за самооценка	
Стъпка 3: При съставянето на една или повече групи за самооценка	
Стъпка 4: При организирането на обучение	
Стъпка 5: При извършването на самооценката	
Стъпка 6: При съставянето на доклад за резултатите от самооценката	
Стъпка 7: При съставянето на План за подобрения	
Стъпка 8: При даването на публичност (комуникирането) на Плана за подобрения	

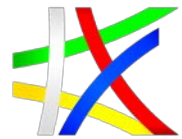
Стъпка 9: При приложението на Плана за подобрения	
Стъпка 10: При планирането на следващата самооценка	
10. Какви действия/мерки, според Вас, могат да бъдат предприети, в рамките на отделните стъпки, за да се минимизират трудностите, които срещнахте по време на внедряването на модела?	
Действия/мерки по Стъпка 1: При взимането на решение как да планирате и организирате процеса на самооценка	
Действия/мерки по Стъпка 2: При предоставянето на публичност (комуникирането) на проекта за самооценка	
Действия/мерки по Стъпка 3: При съставяне на една или повече групи за самооценка	
Действия/мерки по Стъпка 4: При организирането на обучение	
Действия/мерки по Стъпка 5: При извършването на самооценката	
Действия/мерки по Стъпка 6: При съставянето на доклад за резултатите от самооценката	



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

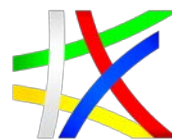
Действия/мерки по Стъпка 7: При съставянето на План за подобрения	
Действия/мерки по Стъпка 8: При даването на публичност (комуникирането) на Плана за подобрения	
Действия/мерки по Стъпка 9: При приложението на Плана за подобрения	
Действия/мерки по Стъпка 10: При планирането на следващата самооценка	
11. В изпълнението на кои мерки от плана за подобрение смятате, че постигнахте реални резултати и осезаеми ползи за Вашата организация?	
12. Какви са научените уроци от процеса по внедряването на CAF във Вашата организация?	
13. Какво бихте променили следващия път при самооценката?	
14. Какво бихте посъветвали тези, които тепърва пристъпват към внедряването на модела? Кои са основните 3 неща, на които трябва да се обърне внимание?	
15. Какво бихте направили, за да доведете до успешно внедряване на мерките за подобрение?	



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

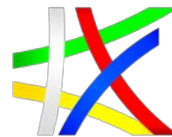
16. Кой, според Вас, са факторите, които влияят на успеха по внедряването на Общата рамка за самооценка?	
---	--



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Визуализация на онлайн анкетата

  	
ВЪПРОСНИК ЗА ПРОВЕЖДАНЕ НА ПРОУЧВАНЕ ПО ВНЕДРЯВАНЕ НА ОБЩАТА РАМКА ЗА ОЦЕНКА (CAF) В БЪЛГАРИЯ	
Уважаеми Г-н/Г-жо,	
1. ИМЕ И ФАМИЛИЯ	ютен във връзка с изпълнението на договор с предмет „Разработване на Изследване на Общата рамка за оценка (CAF) в България“, в рамките на Дейност 5 рект на Института по публична администрация „Въвеждане на Общата рамка за н“, договор № BG05SFOP001-2.002-0001, осъществяван с финансовата подкрепа на равление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд. сника ще послужат за извършване на анализ на процесите по въвеждане на модела, ги от внедряването на CAF в 48-те целеви администрации по проекта. любезно съдействие по попълването на въпросника. ътрудничеството! 0 of 16 answered
2. АДМИНИСТРАЦИЯ	
3. ДИРЕКЦИЯ	
4. ОТДЕЛ	
5. ДЛЪЖНОСТ	
6. От колко члена се състоеше групата за самооценка във Вашата администрация?	

Приложение 2

АНКЕТА

за провеждане на проучване на перспективите и нагласите на публичните институции и организации в България до 2020 г. относно внедряване на европейския модел за качество CAF

АНКЕТА	
11. ИМЕ И ФАМИЛИЯ	
12. ТЕЛЕФОН ЗА КОНТАКТИ	
13. АДМИНИСТРАЦИЯ	Централна администрация Териториална администрация Община Областна администрация
14. РЕГИОН, В КОЙТО ФУНКЦИОНИРА АДМИНИСТРАЦИЯ	1. Северозападен 2. Северен централен 3. Североизточен 4. Югозападен 5. Южен централен 6. Югоизточен
15. ОБЛАСТ, В КОЯТО ФУНКЦИОНИРА АДМИНИСТРАЦИЯТА	
16. ДИРЕКЦИЯ	

17. ОТДЕЛ	
18. ДЛЪЖНОСТ	
19. Въведена ли е във Вашата администрация Система за управление на качеството (СУК)?	Да Не
20. Ако отговорът на Въпрос №9 е „Да“, моля посочете коя СУК е въведена във Вашата администрация.	
21. Поддържа ли Вашата администрация съответния стандарт?	
22. Има ли създадена във Вашата администрация група по качеството?	
23. Запознати ли сте с промените в Закона за администрацията (ДВ, бр. 85 от 2017 г.), с който беше въведен принципът за непрекъснато усъвършенстване на качеството (чл. 2, ал. 1, т. 8), както и ангажиментът на администрацията да осъществява цялостно управление на качеството на дейността си за ефективно и ефикасно постигане на стратегическите и ежегодните си цели, включително чрез системи за управление на качеството (чл. 64).	Да Не

24. Заложено ли е въвеждането на СУК в някой стратегически или друг документ на Вашата администрация?	Да Не
25. Ако отговорът на Въпрос №14 е „Да“, моля посочете наименованието на документа.	
26. В каква степен сте запознат/а с САФ?	Изобщо не съм запознат/а Не съм добре запознат/а В известна степен съм запознат/а До голяма степен съм запознат/а Напълно съм запознат/а
27. Откъде научихте за Общата рамка за оценка (САФ)?	
28. Преминал/а ли сте на обучение по САФ в ИПА?	Да Не
29. Ако отговорът на Въпрос №18 е „Да“, моля посочете какви действия предприехте, след приключване на обучението, за да информирате ръководството и Вашите колеги за САФ?	
30. Какви са, според Вас, основните ползи и предимства от прилагането на САФ?	Повишаване качеството на предлаганите от администрацията услуги Повишаване удовлетвореността на хората и клиентите от администрацията

	Подобряване на вътрешната комуникация между служителите в администрацията Подобряване на партньорствата Възможност за включване на всички служители в развитието и усъвършенстването на организацията Подобряване на картината за връзката между вложени ресурси и постигнати резултати от администрацията Подобряване на знанието за силните страни на организацията Възможност за актуализиране на стратегическите документи на администрацията
31. Обсъждана ли е възможността за внедряване на САФ във Вашата организация?	Да Не
32. Какви са нагласите във Вашата организация относно внедряване на европейския модел за качество САФ?	
33. Считате ли, че към момента ръководството би подкрепило прилагането на САФ във Вашата организация, в рамките на проект на ИПА?	Да Не
34. Кои са аргументите „ЗА“ внедряването на модела във Вашата организация?	

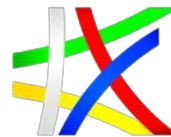
35. Кои са аргументите „ПРОТИВ“ внедряването на модела във Вашата организация?	
36. Бихте ли участвал/а във внедряването на САФ във Вашата организация?	Да Не
37. Считате ли, че във Вашата организация има достатъчно мотивирани служители, които биха се включили в екип по внедряването на САФ?	Да Не
38. Какви мерки, според Вас, биха повишили мотивацията на служителите от Вашата организация за включване във внедряването на модела?	Включване в обучения / семинари / конференции Връчване на писма на служителите от ръководството на организацията за признаване на приноса от участието в процеса по внедряване на модела Връчване на писма от ИПА до ръководителите на организацията за отчитане приноса на служителите, участвали във внедряването на модела
39. Какви мерки, според Вас, биха осигурили по-висока подкрепа и ангажираност от страна на ръководството на организацията за внедряването на САФ?	Предварителни срещи с ръководителите на организациите за разясняване на ползите и предимствата от САФ Участие в информационно събитие, организирано от ИПА, за ръководителите на организациите, заявили интерес към внедряването на модела Участие в срещи с ръководители на администрации, които вече са въвели САФ



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

40. Според Вас, какво е необходимо на Вашата администрация, за да въведе и успешно да прилага CAF?	
---	--

Визуализация на онлайн анкетата



АНКЕТА
за провеждане на проучване на перспективите и нагласите на публичните институции и организации в България до 2020 г. относно внедряване на европейския модел за качество CAF

Уважаеми Г-н/Г-жо,

Настоящото онлайн анкетно проучване е разработено във връзка с изпълнението на договор с предмет „Разработване на Изследване за перспективите за внедряване на Общата рамка за оценка (CAF) в България“, в рамките на Дейност 5 „Популяризиране на CAF“ по проект на Института по публична администрация (ИПА) „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“, договор № BG05SFOP001-2.002-0001, осъществяван с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

Обобщените резултати от проучването ще послужат за извършване на анализ на перспективите и нагласите на публичните институции и организации в България до 2020 г. относно внедряването на европейския модел за качество CAF.

В тази връзка молим за Вашето любезно съдействие по попълването на анкетата.

Предварително благодарим за сътрудничеството!

С уважение: Запрянка Ставрева

Ръководител на екипа
по изпълнение на договора

ОК

1. ИМЕ И ФАМИЛИЯ

2. ТЕЛЕФОН ЗА КОНТАКТИ

3. АДМИНИСТРАЦИЯ

☐ Централна администрация

☐ Териториална администрация

☐ Община

☐ Областна администрация

4. Регион, в който функционира администрацията

☐ Северозападен

☐ Северен централен

☐ Североизточен

☐ Югозападен

☐ Южен централен

☐ Югоизточен

0 of 30 answered