

ГОДИШНА СРЕЩА НА САФ ПОТРЕБИТЕЛИТЕ В БЪЛГАРИЯ

**ПРОУЧВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА, ЕФИКАСНОСТТА И УСТОЙЧИВОСТТА НА
МОДЕЛА ЗА КАЧЕСТВО „ОБЩА РАМКА ЗА ОЦЕНКА САФ“ СРЕД
АДМИНИСТРАЦИИТЕ,
ВНЕДРИЛИ ГО В ПЕРИОДА 2017 Г. – 2020 Г.**

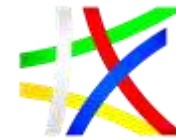
Октомври 2022 година



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО
ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



ЦЕЛ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Проучване на ефективността, ефикасността и устойчивостта на модела за качество „Обща рамка за оценка CAF“ сред администрациите, които са го внедрили в периода 2017 г. – 2020 г.

ПРЕДМЕТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Предмет на изследването са факторите, които оказват определящо влияние върху прилагането на CAF, с отправяне на препоръки за мерки за подобрене на ефективността, ефикасността и устойчивостта при прилагането на модела.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ПРИЛАГАНЕТО МОДЕЛА CAF В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Да въведе публичните администрации в културата на “съвършенство” и принципите на Цялостно управление на качеството (TQM, Total Quality Management);

Да направлява постепенно публичните администрации към прилагането на пълния цикъл „планирай-направи-провери-действай“ (PDCA Plan-Do-Check-Act);

Да подпомага самооценката на публичната организация, за да се постави точна диагноза и да се определят мерките за подобрене;

Да действа като мост между различните модели, използвани при управление на качеството, както в публичния, така и в частния сектор;

Да съдейства на ученето чрез споделяне на добри практики между организациите от публичния сектор (bench learning).

ОБЕКТ И ПРЕДМЕТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Обект и предмет на изследването са организациите и техните добри практики на прилагане на модела CAF, представени чрез факти и доказателства за постигнатите резултати, както и споделянето възприятие на участниците в процеса, техните мнения и оценки за случилото се и постигнатото, научените уроци и препоръки за подобрене.

ОБХВАТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Видове организации, включени в изследването:

- администрации на еднолични териториални органи на изпълнителната власт
- централни администрации на изпълнителната власт (министерства и агенции)
- териториални звена на централните администрации на изпълнителната власт

Централна администрация
(ЦА)

1. Агенция за социално подпомагане
2. Агенцията за хора с уврежданията
3. Българска агенция за безопасност на храните
4. Български институт по метрология
5. Дирекция за национален строителен контрол
6. Държавна агенция „Архиви“
7. Държавна агенция за бежанците
8. Държавна агенция за закрила на детето
9. Изпълнителна агенция „Железопътна администрация“
10. Изпълнителна агенция „Сертификационен одит на средствата от европейските земеделски фондове“

1. Изпълнителна агенция за насърчаване на малките и средните предприятия
2. Изпълнителна агенция по лозата и виното
3. Министерство на образованието и науката
4. Министерство на отбраната
5. Министерство на правосъдието
6. Министерство на туризма
7. Национален инспекторат по образованието
8. Национален осигурителен институт
9. Национален съвет по цени и реимбурсиране на лекарствени продукти
10. Национален център за информация и документация

Областни администрации
(ОА)

1. Ловеч
2. Благоевград
3. Видин
4. Габрово
5. Кюстендил
6. Пазарджик
7. Перник
8. Плевен
9. Пловдив
10. Разград
11. Русе
12. Стара Загора
13. Търговище

Общини

1. Ардино
2. Банско
3. Благоевград
4. Бургас
5. Велико Търново
6. Видин
7. Добрич
8. Иваново
9. Казанлък
10. Мизия
11. Перник
12. Провадия
13. Разград
14. Рила
15. Родопи
16. Севлиево
17. Сливница
18. Твърдица
19. Троян
20. Търговище
21. Харманли
22. Челопеч

Териториални администрации

1. ОДЗ - Благоевград
2. ОДЗ - Варна
3. РЗИ Враца
4. РЗИ Кюстендил
5. РЗИ Монтана
6. РУО – Варна
7. РУО- Враца
8. РУО - Монтана
9. РУО - Пловдив
10. РУО - София регион
11. РУО – София-град
12. РУО – Шумен
13. Столична Регионална здравна инспекция

ЦЕЛЕВИ ГРУПИ, ВКЛЮЧЕНИ В ИЗСЛЕДВАНЕТО

ПОЗИЦИЯ И РОЛЯ	ОБЩО	ДЯЛ ОТ ОБЩО АНКЕТИРАНИ	ДЯЛ ОТ ПРЕКИ УЧАСТНИЦИ
Ръководител/Служител в организацията без пряко участие при прилагане на модела	388	67,5%	0,0%
Ръководител/Член на групата за самооценка	70	12,2%	37,4%
Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене	37	6,4%	19,8%
Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене	33	5,7%	17,6%
Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене	30	5,2%	16,0%
Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене	7	1,2%	3,7%
Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене	6	1,0%	3,2%
Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене	4	0,7%	2,1%
ОБЩО:	575	100,0%	100,0%

ИЗПОЛЗВАНИ МЕТОДИ И ИНСТРУМЕНТИ:

Преглед и анализ на Докладите за самооценката, Плановете за подобрение и Доклади от проведени процедури за външна обратна връзка (PEF);

Провеждане на изследване чрез използването на:

- Въпросник, попълнен от 68 администрации, участници в изследването;
- Анкети на служители от съответните администрации, разпределени в 8 целеви групи в зависимост от ролята си в процеса;
- Интервю с представител от всяка администрация, който е взел участие в процеса на внедряване на CAF;

Обобщаване на данните и резултатите от проведеното изследване.



ВЪПРОСНИКЪТ. СТРУКТУРИРАН ПОДХОД

1. Процесът на самооценка, включително мерките за подобрене;
2. Непосредствени резултати и ефекти върху изпълнението на организацията;
3. Степента на зрялост на организацията за цялостното управление на качеството като ефект и въздействие на постигнатите резултати при прилагане на модела CAF.



АНКЕТАТА. МНОГООБРАЗИЕ ОТ РОЛИ НА УЧАСТНИЦИТЕ В ПРОЦЕСА

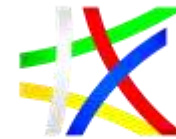
Представяне на добрите практики на приложилите модела организации чрез възприятията на участниците, разпределени в 8 групи, според ролите в процеса на прилагане.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО
ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



ИНТЕРВЮТО. ПРОВЕРКА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Прецизира и допълва анализирания резултат от въпросника и анкетата.



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

ПРОЦЕСЪТ НА САМООЦЕНКА. СИЛНИ СТРАНИ

Много високо ниво на относителните дялове на позитивните отговори – от 82% до 90% за всички администрации относно прилагането на модела CAF.

Висок е процентът на подкрепа и доверие за доклада за самооценката – над 76%, който е важен междинен резултат в процеса на прилагане на модела CAF (при общините делът е 50%).

Факторите за успешно изпълнение на Плана, според организациите, са:

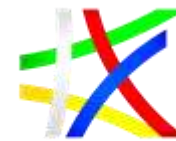
- доброто планиране, мониторингът и контролът (27%);
- добрата комуникация (23%);
- ангажираността и подкрепата на ръководството (18%);
- участието на мотивиран и ангажиран екип (14%).



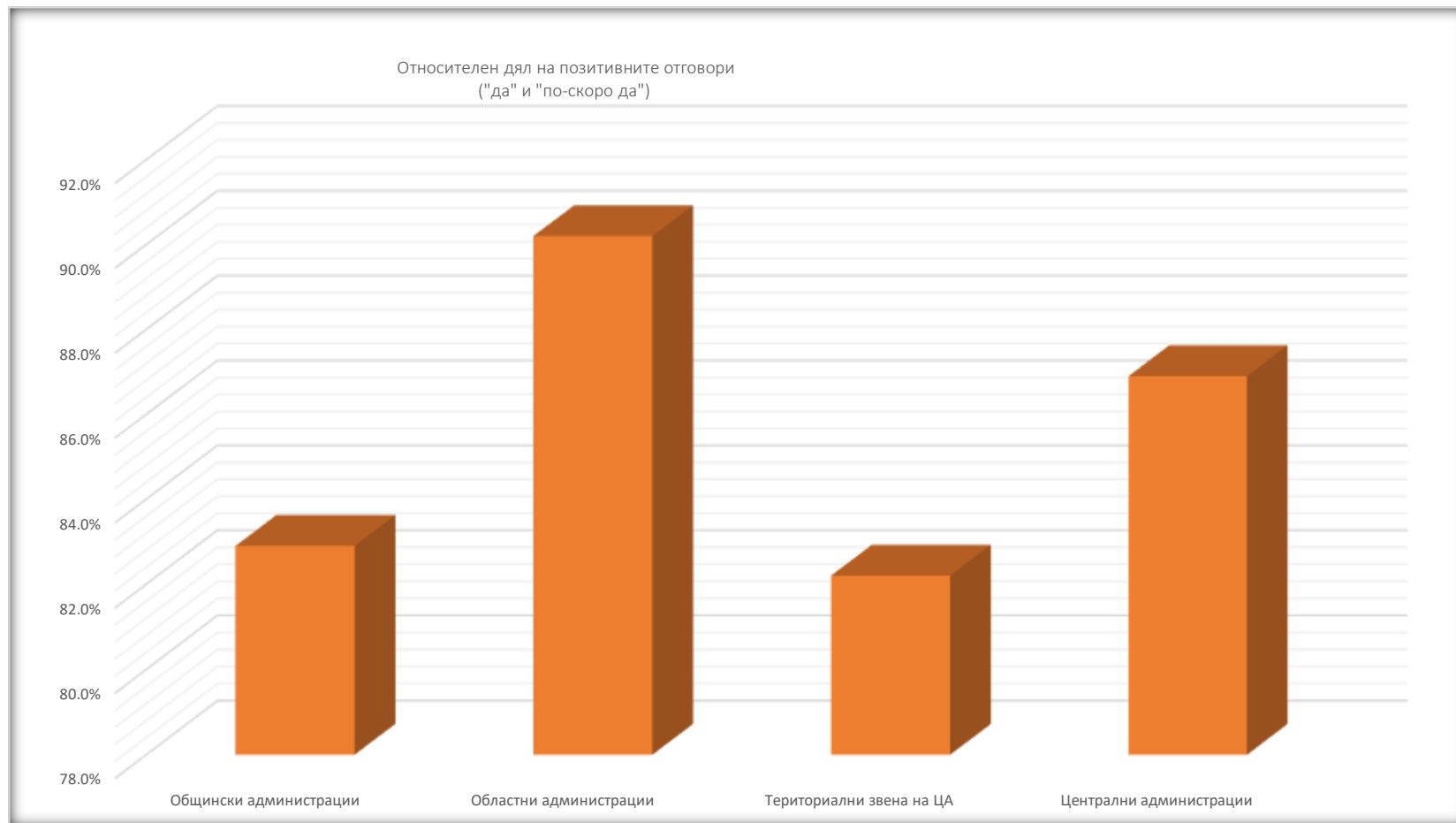
ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО
ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



ПРОЦЕСЪТ НА САМООЦЕНКА. ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ

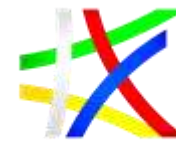
- Адекватното определяне на участниците в процеса, особено при общините – малко над една трета, в сравнение с над две трети при останалите администрации;
- Неподходящо ниво на определяне на отговорните за изпълнението на Плана звена или лица (особено при общините);
- Подкрепата от ръководството при внедряване на САФ в администрацията (при централната администрация е 60%, докато в останалите е наполовина);
- Недостигът на време за работа по САФ е основен проблем, който е в резултат на лошо планиране и липса на ангажираност и подкрепа от ръководството;
- Мониторингът на изпълнението на Плана за подобрене. В повече от една трета от общинските, областните и териториалните администрации не се извършва такъв.



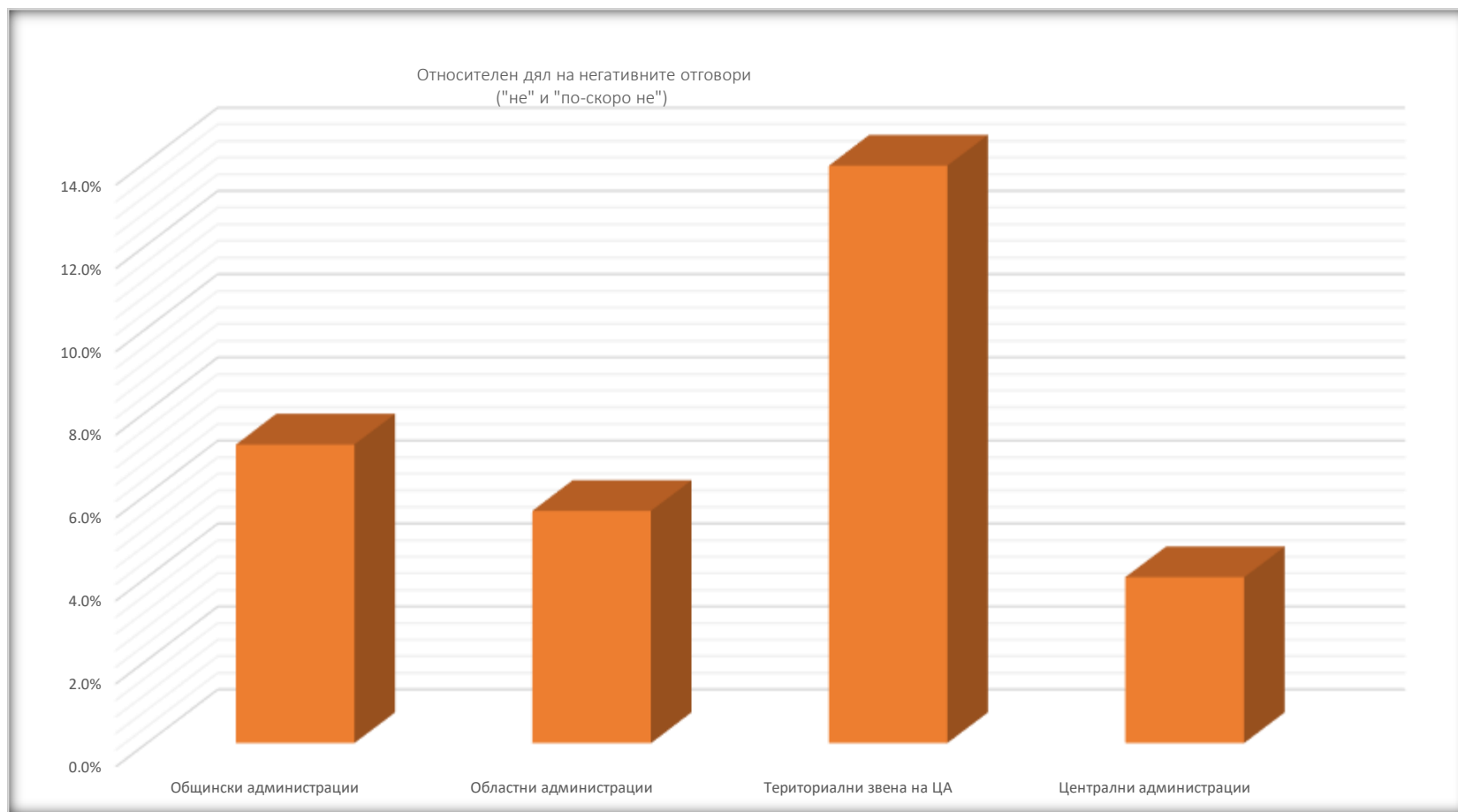
ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО
ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



НЕПОСРЕДСТВЕНИ РЕЗУЛТАТИ. СИЛНИ СТРАНИ

- Организацията са повишили в значителна степен прозрачността си относно начина, по който функционират и по който се взимат решенията (при от 36% до над 55%);
- Значим ефект на подобрене в организацията - открита комуникация, диалог и насърчаване на екипната работа, чрез информирание и консултиране със служителите по ключови въпроси (при от 36% до 50%);
- Администрациите са актуализирали дефинициите на своите мисия, визия и ценности с участието на заинтересованите страни (от 30% до 60%);
- Администрациите са трансформирали стратегическите и оперативните си цели в цели и задачи на съответните звена и служители (в от 30% до 60%).

НЕПОСРЕДСТВЕНИ РЕЗУЛТАТИ. ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ

- Не са разработили и не прилагат методи за измерване и наблюдение на резултатите от дейността си - 36,4% от общинските, 23,1% от областните и териториалните администрации, 15,0% от централните администрации;
- Не са разработили стратегия и план за развитие на компетентностите, включително управленски и лидерски – от 10% до 46% от администрациите;
- Не измерват възприятията на хората в организацията, проучванията на удовлетвореността на служителите не се правят регулярно. При над 50% от администрациите те са извършени инцидентно по време на самооценката;
- Около една трета от изследваните администрации не са потвърдили, че проучват мнението на потребителите на услуги и че насърчават участието им в процеса на подобряване качеството на административните услуги;

ЗРЯЛОСТ ПРИ ЦЯЛОСТНО УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО. ПРИНОСЪТ НА САФ

- Позитивните отговори относно приноса на САФ за усъвършенстване на качеството на организацията са от 40% до 61,5%;
- Съответствие с принципите за непрекъснато усъвършенстване на качеството, ефективно и ефикасно изпълнение на стратегическите и годишните цели. Категоричните оценки за добри практики са от 46% до 61% (при общините – 27%). Подобрена способност на ръководството да очертае ясно и да следва неотклонно мисията, визията и ценностите на организацията – над 45% (при общините – 18,2%). Подобрена вътрешна среда, с ефективна комуникация и участие на служителите при определяне и изпълнение на целите и задачите на организацията – над 45% (при общините – 22,7%);
- Намалени са изискванията, ограниченията и тежестите във връзка с осъществявано от организацията административно обслужване – от 31% до 52% в различните администрации посочват добри практики.

ВЪЗПРИЯТИЯТА НА УЧАСТНИЦИТЕ. ПОЗИТИВНИ ОЦЕНКИ

- Силно удовлетворение – 73,2 % от експертизата и подкрепата, оказана от консултанта, особено от групата на служителите и ръководителите с функции и отговорности по изпълнение на Плана за подобрене;
- 20,8% дават най-високите оценки за осигуреното обучение и консултиране;
- Над 39,5 % са имали свободата да изразят и аргументират своите предложения за области и мерки за подобрене;
- Над 90% от активните участници в процеса са имали възможността да изразят и аргументират своето мнение и оценка за организационното състояние;
- Над 75% от участниците са дали най-висока оценка за подкрепата на Националния ресурсен център по САФ и експертизата на асоциираните лектори и консултанти - индикатор за ключовата роля на ИПА в прилагането на модела САФ.

ВЪЗПРИЯТИЯТА НА УЧАСТНИЦИТЕ. НЕГАТИВНИ ОЦЕНКИ

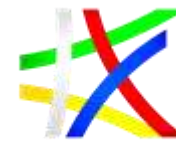
- Над 90% от анкетираните не възприемат участието си в самооценката като възможност за кариерно израстване;
- Над 60% от анкетираните не виждат възможността за по-висока оценка на изпълнението и по-високо възнаграждение в резултат от участието им в процеса на самооценка;
- Над 96% от анкетираните не възприемат участието си в процеса на внедряване на CAF като възможност за професионална изява и развитие;
- Участието в процеса не е довело до адекватно оценяване и признаване на усилията и приноса на служителите от ръководството.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО
ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

ХОРАТА СА ОРГАНИЗАЦИЯТА. ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ



ЕФЕКТИВНОСТ. ОБЩИ КОНСТАТАЦИИ И ОЦЕНКА

- В хода на проучването бяха получени **силни доказателства за постигнати резултати, ефекти и въздействие на прилагането на модела САФ в участващите организации. Целите и задачите, поставени пред модела САФ, според доктрината и ръководствата по прилагането на инструмента и процедурата за външна обратна връзка, са постигнати.**
- Организациите припознават инструмента, веднъж вече приложен, като ефективно средство в подкрепа на организационното им развитие чрез усъвършенстване на качеството на административната им дейност. Те търсят и предлагат решения за подобрене при последващ цикъл на прилагане.

ПОЛЕЗНИ ЕФЕКТИ:

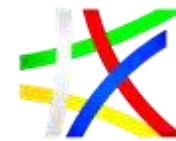
- **Подобрението на работните процеси и внедряването на нови инструменти**, включването на целия екип в представянето на идеи за усъвършенстване, въвеждане на успешни практики, увеличаване на броя на услугите, предоставяни по електронен път, популяризиране на услугите и др.;
- **Повишаване на мотивацията и доверието на служителите, подобряване на организацията на работата и организационното изпълнение**, по-равномерно натоварването на служителите и повишаването на знанията и капацитета на служителите;
- **Развитие на комуникацията (вътрешна и външна) и партньорствата**, увеличаване на инициативите, свързани със **социалната отговорност**.



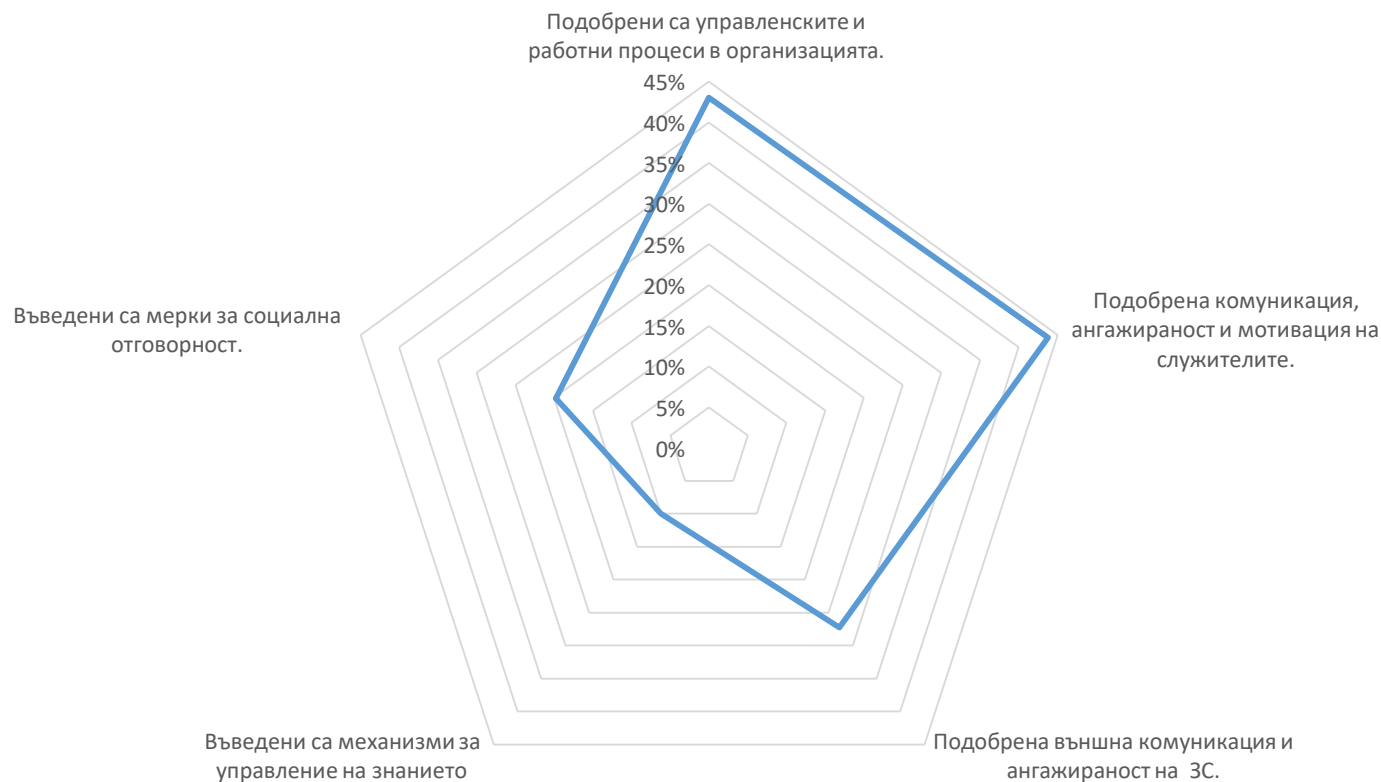
ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО
ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



ГРАФИКА НА ПОСОЧЕНИЯ ПОЛЕЗЕН ЕФЕКТ В РЕЗУЛТАТ НА ПРИЛАГАНЕТО НА МОДЕЛ CAF



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

ЕФИКАСНОСТ. ОБЩИ КОНСТАТАЦИИ И ОЦЕНКА

- Фактът на застъпващи се глобални кризи с ясни и съществени неблагоприятни локални ефекти – пандемията COVID-19, войната в Украйна, политическата криза в страната, водеща до непрекъсната смяна на политически кабинети и висши държавни служители в ръководството на част от анкетираните администрации;
- Фактът на изпълнените или в процес на успешно изпълнение, съгласно поставените графици и метрика на подобрене, планове за подобрене в организациите, който се установи при прегледа на документите, отразяващи процеса на прилагане на модела CAF в организациите.

Постигнатите резултати и ефективност при критично ограничени ресурси в подкрепа на изпълнението са доказателство, че оценката за ефикасност на прилагане на модела CAF в организациите е обоснована и справедлива.

УСТОЙЧИВОСТ. ОБЩИ КОНСТАТАЦИИ И ОЦЕНКА

Устойчивостта на прилагане на модела е в силна връзка с ефективността и ефикасността при прилагането му. Постигнатите резултати трасират посоката и са най-силното доказателство за това, че в организацията се поддържа траен консенсусът относно необходимото за развитието ѝ, а така също – правилността на избора на инструмент за постигането му.

! Критичен маркер по хода на прилагане – без дължимото стратегическо и оперативно интегриране на плана за подобрене моделът не сработва и губи ефективност и ефикасност. Загубата на ефективност и ефикасност е основен източник на риск по отношение на устойчивостта на прилагане на модела CAF

Устойчивостта на прилагането на модела зависи в значителна степен от мотивацията на хората, участващи пряко в извършването на самооценката и изпълнението на плана за подобрене.

!! Критичен маркер по хода на прилагане – слаба връзка на кариерното развитие с постигнатите резултати и ефектите на усъвършенстване на качеството в организацията в средносрочен план в подкрепа на стратегическото и оперативното планиране и управление на изпълнението. Достатъчно подготвени, подкрепени и насърчени за участие в прилагането на модела CAF в организациите си, анкетираните считат, че приносите им към организационното развитие чрез цялостно управление на качеството не са признати и адекватно възнаградени.

ПРЕПОРЪЧАНИ МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ

ЕФЕКТИВНОСТ

- Изготвяне на одобрени от Съвета за административна реформа Вътрешни правила за организациите по прилагането на модела CAF – за установяването на процеса, ролите и отговорностите;
- Въвеждане на длъжност на служител, отговорен за процеса по управление на качеството в организацията, със задачата и отговорността да координира процеса по прилагане на CAF (в случай, че е избраният и прилаган модел);
- Цялостното управление на качеството да стане част от управленската компетентност и да бъде задължителен елемент в длъжностните характеристики на служителите на ръководна длъжност.

ПРЕПОРЪЧАНИ МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ

ЕФИКАСНОСТ

- С оглед гарантиране на време за работа, ръководителят на съответната администрация следва със заповед да утвърди график, по дати и часове, за работа по прилагане на модела CAF;
- Да се въведе механизъм за проследяване на изпълнението на мерките и задължително отчитане на изпълнението на Плана за подобрение в Доклада за състоянието на администрацията, под задължителното условие за интеграция със стратегическото и оперативното планиране и изпълнение в организацията;
- Развиване на административния капацитет и компетентности за усъвършенстване на качеството чрез подобряване на знанията, уменията и нагласите на служителите за прилагането на модела CAF. Включване на необходимите обучения в годишния план за обучение в администрацията.

ПРЕПОРЪЧАНИ МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ

УСТОЙЧИВОСТ

- Създаването на национална мрежа от експерти по усъвършенстване на качеството, с представители на различните администрации, внедрили CAF и ISO (експертите по качеството в администрациите или по-широк кръг от служители);
- Извършване на редовни проучвания за прилагането на CAF – ползи (ефекти в различни области), добри практики и научени уроци и широко комуникиране на резултатите от тях;
- Въвеждане на платформа с всички помощни инструменти за прилагането на CAF, включително и за прилагане на е-инструмент за самооценка;
- Популяризиране на етикета „Ефективен CAF потребител“ и високо ниво на представителност при връчването на приза.

Благодарим за подкрепата и участието на всички администрации, които се включиха в попълването на въпросника, на всички 575 ръководители и служители, които попълниха анкетата и на всички представители на администрацията, които отделиха от времето си и откровено споделиха мнения и препоръки при провеждане на интервюта с тях.

Изказваме благодарност на г-н Павел Иванов – изпълнителен директор на ИПА, на г-жа Камелия Гашевска – ръководител на проекта, на г-жа Мими Йотова – ръководител на Националния ресурсен център по САФ към ИПА и на г-жа Инна Стоянова – координатор на проекта – за подкрепата през целия период на работа на екипа, провел проучването в периода от март до юли 2022 г.

БЛАГОДАРНОСТИ

