



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО
ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

УТВЪРДИЛ:

.....
**/МАРИЯН ЖЕЧЕВ – КМЕТ/
15.12.2021 г.**

ДОКЛАД
от самооценката по прилагането на САФ 2020
на Общинска администрация Шабла
2021 г.





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО
ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

СЪДЪРЖАНИЕ

1. Въведение
2. Основна цел
3. Подход на самооценката
4. Ход и етапи на самооценката
5. Резултати от самооценката
6. Анализ на резултатите
7. Изводи относно силните страни на организацията
8. Изводи относно областите на подобрене
9. Хипотеза за наличие на връзки „причина - следствие“ между областите на подобрене
10. Препоръки относно Плана за подобрене
11. Заключение

ВЪВЕДЕНИЕ

Общата рамка за оценка (Common Assessment Framework, CAF) е инструмент за Цялостно управление на качеството, разработен от публичния сектор за публичния сектор, вдъхновен от Модела за съвършенство на Европейската фондация за управление на качеството (European Foundation for Quality Management, EFQM®). CAF се основава на предпоставката, че отличните резултати, свързани с работата на организациите, гражданите/потребителите, хората и обществото се постигат чрез лидерство, което управлява стратегии и планиране, хора, партньорства, ресурси и процеси. Моделът разглежда организацията едновременно от различни аспекти, т.е. прилага холистичен/цялостен подход към анализа на организационното изпълнение.

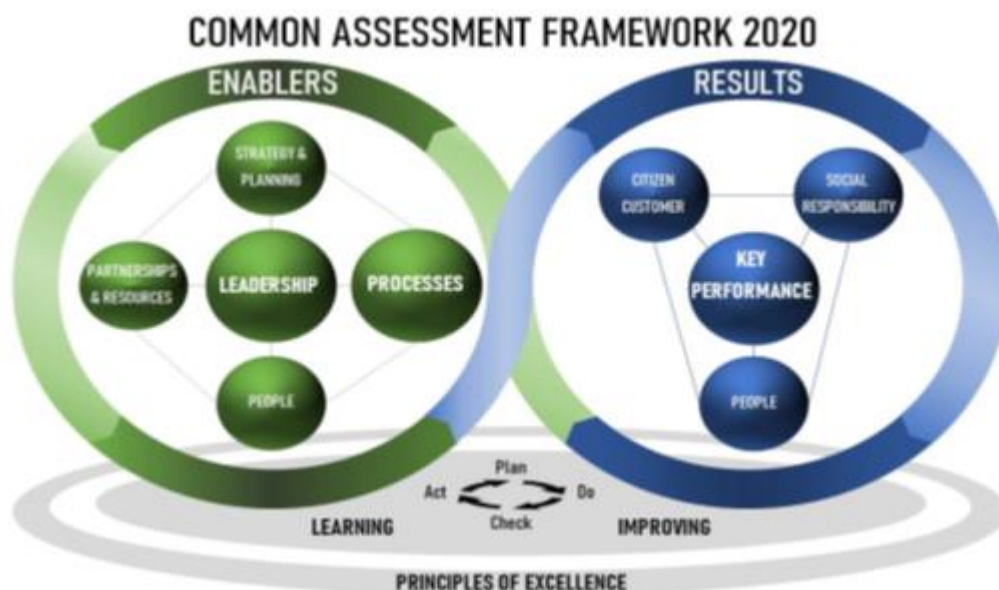
CAF 2020 като цялостен инструмент за качество продължава да се основава на 8-те принципа за съвършенство и цикъла на непрекъснато подобрене, които са в същността на модела.

Структурата на CAF с нейните 9 критерия и 28 под-критерия (от версия 2013) се запазва с оглед на нейната висока степен на разпознаване, но някои от под-критериите са актуализирани и преформулирани за по-голяма яснота.

Актуализацията на модела и промените в него са в контекста на важни нови фактори и тенденции в съвременното развитие на публичната администрация. Затова в новата версия фокусът е върху дигитализацията, иновациите, устойчивостта, гъвкавостта, многообразието, сътрудничеството с гражданите и гражданското общество.

Посочените ключови акценти имат хоризонтален обхват в CAF 2020 и те намират своя израз в различните критерии и подкритерии на инструмента за организационно съвършенство.

CAF 2020 в дългосрочен аспект цели „доброто управление“ в публичната администрация, подпомагането на прилагането на реформи в нея и постигането на покачествени услуги за гражданите и обществото.



ОСНОВНА ЦЕЛ

Моделът САФ е достъпен в публичното пространство, той е лесно приложим инструмент, който подпомага организациите от публичния сектор в цяла Европа в използването на техники за управление на качеството с цел подобряване на тяхната дейност. САФ е проектиран за употреба във всички области на публичния сектор и е приложим към публичните организации на европейско, национално, регионално и местно ниво.

Моделът САФ е базиран на самооценка на институцията, в която тя идентифицира силните си страни, посочва областите за подобрене и дефинира нужните стратегически мерки за организационно усъвършенстване и възможностите за развитие.

САФ е предназначен да бъде катализатор на процеса на цялостното подобряване на организацията и има няколко основни цели:

1. Да въведе публичните администрации в културата на „съвършенство“ и принципите на Цялостно управление на качеството (TQM, Total Quality Management2);
2. Да направлява постепенно публичните администрации към прилагането на пълния цикъл „Планирай - Направи - Провери - Действай“ (PDCA Plan-Do-Check-Act);
3. Да подпомага самооценката на публичната организация, за да се постави точна диагноза и да се определят мерките за подобрене;
4. Да съдейства на ученето чрез споделяне на добри практики между организациите от публичния сектор (bench learning).

Организациите, които започват да прилагат САФ, имат амбицията да се развият по пътя на усъвършенстване на тяхното изпълнение и желаят да въведат „културата на организационно съвършенство“ като използват знанието и енергията на хората в нея. Ефективното прилагане на модела САФ трябва да доведе във времето до по-нататъшното развитие на този вид култура и мислене в рамките на организацията.

Общинска администрация Шабла е една от 46-те целеви администрации за внедряване на нов модел за управление на качеството по проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“.

С оглед осигуряване на висок обществен резултат чрез непрекъснато подобрене на управлението и качеството на административната дейност в съответствие с принципите за цялостно управление на качеството (TQM) в публичния сектор и най-добрите европейски практики, и в изпълнение на Споразумение за сътрудничество с Института по публична администрация при реализация на Проект BG05SFOP001-2.014-0001 „Въвеждане на общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация“ 2019-2021, осъществяван с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд и в съответствие изискванията на Закона за администрацията Общинска администрация – Шабла стартира внедряването на модела „Обща рамка за оценка – CAF“ през 2021 година.

Цел на проекта е въвеждане на културата на „съвършенство“ и принципите на цялостно управление на качеството в публичния сектор, посредством изграждане и развитие на капацитета на държавните служители, чрез внедряване на Общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация. Наред с това, проектът цели и повишаване на информираността

относно ползите по европейския модел, както и прилагане на Националните правила за външна обратна връзка.

Общинска администрация Шабла има опит в системите по управление на качеството. До 2015 г. Община Шабла поддържаше система за управление на качеството ISO 9001:2008 и ISO 14001:2004. Администрацията осигурява спазването на действащото в страната законодателство при извършване на основните дейности и по предоставяне на административни услуги, осигурява възможности за периодично преразглеждане, оценяване и подобряване на резултатността и ефикасността на СУК /Система за управление на качеството/, спрямо качеството на извършваните административни услуги и постигане на удовлетвореност на заинтересованите страни.

Общинска администрация Шабла е внедрила и поддържа Система за финансово управление и контрол съгласно ЗФУКПС и съгласно методическите насоки на Министерство на финансите.

Опитът на Община Шабла по прилагане на инструменти и системи за управление на качеството, както и експертната компетентност на служителите – знанията, уменията и нагласите им към непрекъснато усъвършенстване на изпълнението доведоха до решението на ръководството да потърси възможност за подобрене на изпълнението на Общинска администрация Шабла чрез цялостно управление на качеството (TQM).

Със Заповед № РД-04-411/ 16.08.2021 г. на Кмета на Община Шабла е определена група за самооценка по САФ, съставена от представители на различни структурни звена и длъжностни нива в Общинска администрация Шабла, които притежават необходимите професионални знания, познания за организацията и мотивация. Ролите в групата за самооценка са разпределени по следния начин:

1. Председател: Миглена Спирова – Секретар на Община Шабла
2. Член/ Секретар: Галя Камберова – Гл. експерт „Екология“

И членове:

3. Тодор Димитров – Директор на дирекция „ХД“
4. Росен Василев – Началник отдел „БФОС“
5. Маргарита Йорданова – Ст. експерт „ДПДО“
6. Марияна Бобева – Началник отдел „УТС“
7. Ивелина Никитова – Гл. специалист „ДО“
8. Даниела Костадинова – Мл. експерт “ИП“
9. Виктория Момчева – Началник отдел „ЕПИР“

Със Заповедта са възложени и задачите на работната група, както следва:

1. Да участва в обучения и консултации във връзка с въвеждането на аналитичния инструмент за организационно съвършенство “Обща рамка за оценка“ САФ 2013 за подобряване на административната дейност на Община Шабла.
2. Да извърши самооценка на дейността на Община Шабла чрез прилагане на инструмент за организационно съвършенство „Обща рамка за оценка“ САФ 2020
3. Да изготви Доклад за самооценка, който да представи на ръководството на Община Шабла за утвърждаване. Докладът за самооценка да бъде представен в ИПА.

4. Да комуникира хода и резултатите от самооценката (след утвърждаване на Доклада за самооценката) със заинтересованите страни и партньорите на Община Шабла, съгласно изготвен План за комуникация.

5. Да предложи основани на резултатите от самооценката и отразени в Доклада за самооценката препоръки/мерки за подобрене на процесите в Община Шабла с оглед последващо изработване и изпълнение на Плана за подобрене.

Възложените на Групата за самооценка задачи се изпълняват в съответствие с дейностите и в сроковете, предвидени в проект BG05SFOP001-2.014-0001 „Въвеждане на общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация“ 2019-2020, осъществяван с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд, Споразумение за сътрудничество № 1227/ 27.05.2019 г. с Института по публична администрация /ИПА/, както и с указанията, насоките и в координация и взаимодействие с Ресурсния център по CAF в Института по публична администрация.

Към Портфолиото на доказателствата, което се съхранява в електронен формат, са приложени доказателствени материали за по-дълъг период от време, с оглед осъществяване на обхватна преценка на отделните критерии и подкритерии на инструмента CAF.

Групата участва в обучения и консултации във връзка с въвеждането на инструмента за организационно съвършенство „Обща рамка за оценка“ CAF 2020 за подобряване на административната дейност на Община Шабла. Всички служители на администрацията се включиха в процеса по събиране и предоставяне на информация и доказателства, като по този начин допринесоха за работата на екипа по самооценката.

Самооценката е извършена в периода 01.10.2021 г. – 15.10.2021 г. Мерките и планът за подобрене са обсъдени в края на месец октомври 2021 г.

ПОДХОД НА САМООЦЕНКАТА

Самооценката се извърши в няколко фази:

1. Индивидуална фаза.

Индивидуално оценяване по 9 критерия (28 подкритерия) на организацията.



На този етап всеки член от групата за самооценка самостоятелно определи силните страни и областите на подобрене въз основа на своите знания и опит в организацията. Постави числова оценка на всеки един от под-критериите в CAF чрез класическо точкуване. Този кумулативен начин на точкуване помага на организацията да опознае по-подробно цикъла PDCA /Планирай-Направи-Провери-Действай/ и да я насочва при прилагането на качествен подход.



Всеки от членовете на екипа попълни своя формуляр за самооценка с мнението си за силните страни и областите на подобрене за работата на Общинска администрация Шабла, като предложи мерки за подобрене.

2. Представяне на резултатите от индивидуалната оценка.

Бланките с извършената индивидуална оценка се предадоха на Секретаря на Групата за самооценка. Информацията се обобщи и систематизира, след което се предложи за обсъждане и постигане на консенсус.

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

На този етап се постигна консенсус в Групата за самооценка относно оценката на организацията чрез дискусия в пет заседания, в които се извърши:

- Представяне и анализ на данните от индивидуалните оценки с обсъждането им;
- Представяне и анализ на данните от проведеното анкетно проучване на служителите;
- Преглед на доказателствата в областта на благоприятстващите фактори;
- Преглед на доказателствата в областта на постигнатите резултати;
- Формулиране на хипотеза причини-ефекти с последващо определяне на структура и съдържание на областите на подобрене.

Дискусиите преминаха с обсъждане на силните страни, областите на подобрене и препоръките за всеки подкритерий. В резултата на това се постигна консенсус относно оценката на всеки подкритерий (скалата е от 0 до 100). Екипът избра класическата форма на точкуване, която е препоръчителна за използване при първа самооценка от администрациите. Всеки от членовете на екипа постави своите оценки по всички критерии и подкритерии на Модела. Във формата в Доклада са отразени точките по критерии и подкритерии. Мерките за подобрене се обсъждаха по приоритет и ресурсна обезпеченост.

4. Изготвяне на Проект на Доклад за проведената оценка и обсъждането му.

Обсъди се изготвения Проект на Доклад, отстраниха се неточности и се оформи окончателния Доклад за самооценката на Общинска администрация Шабла.

5. Изготвяне на окончателен Доклад за проведената оценка.

Консултант в процеса на работа беше Елка Гергинова – консултант към САФ Ресурсен център, създаден в ИПА.

Поради липса на достатъчно доказателства и измервания в областта на резултатите, свързани с хората в Общинска администрация Шабла (критерий 7), екипът проведе анкета сред служителите, която е приложена към настоящия доклад. Анкетата имаше за цел да събере първоначална информация и данни за нивото на удовлетвореност в различни аспекти, касаещи служителите в Общинска администрация Шабла, както и да даде възможност да се съберат мненията и предложения за мерки за подобряване дейността на организацията, които да се обсъдят след приключване на самооценката. Такова проучване се прави за първи път в Общинска администрация Шабла и се прие положително.

РЕЗУЛТАТИ ОТ САМООЦЕНКАТА

КРИТЕРИЙ 1: ЛИДЕРСТВО

ПОДКРИТЕРИЙ 1.1. ОПРЕДЕЛЯ НАСОКАТА ЗА РАЗВИТИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА ЧРЕЗ РАЗРАБОТВАНЕ НА НЕЙНАТА МИСИЯ, ВИЗИЯ И ЦЕННОСТИ

Оценка: 56

Съгласно PDCA цикъла това е етап 3 „Провери“, когато организацията осъществява прегледи и проверки дали правилните дейности се извършват по правилния начин. За да се достигне следващият етап е необходимо след проверката да се извършват промени.

Силни страни:

1. Насоката за развитието на Общината намира отражение в нейната мисия, визия и ценности включени в Общинския план за развитие на Община Шабла 2014 – 2020 г. При подготовката на новите документи се отразява и актуализира подобрената мисия и визия на Общината като се следва общата рамка на ценностите в публичния сектор.
2. Утвърдени стратегически документи – устройствен правилник, утвърден от Кмета на Община Шабла, Общински план за развитие 2014 – 2020 г. и др.

Области за подобрене:

1. Актуализация на информацията на сайта на Общината в частта стратегии и програми.
2. Подготовка на общината за предизвикателствата и промените свързани с дигиталната трансформация

Мерки за подобрене:

1. Публикуване на сайта на Общината на Програмата за управление на кмета за мандат 2019-2023 г.
2. Приемане на План за интегрирано развитие на общината за периода 2021 г. – 2027 г. (ПИРО 2021 - 2027 г.), изготвяне на Програма за опазване на околната среда, изготвяне на Програма за управление на отпадъците, актуализация на Общинска стратегия за развитие на социалните услуги в Община Шабла.
3. Да се оцени мисията, визията и ценностите при отчитане на динамичните промени в средата, настъпили в резултат на пандемията с COVID-19.

ПОДКРИТЕРИЙ 1.2. УПРАВЛЯВА ОРГАНИЗАЦИЯТА, НЕЙНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ И НЕПРЕКЪСНАТОТО Й УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ

Оценка: 50

Степента на прилагане на подхода е на етап 2 „Извърши“, което означава, че планираните дейности се извършват, но не винаги се прави преглед дали планираните дейности са правилни и дали са извършени по правилния начин.

Силни страни:

1. Ръководството се ангажира с прилагане на система за управление на качеството и внедряване на модела CAF, извършване на самооценка по CAF.
2. Създадени са подходящи условия за разработване и управление на проекти.
3. Дефинирани са измерими резултати и цели за въздействие на всички нива и сфери на действия.
4. С организационната структура е ясна отговорността в управлението на персонала на всички нива, същата постига ефективно управление.

5. Създадени са условия за открит диалог и лесен достъп до ръководството.
6. Поставена е основа за усъвършенстване на работата на организацията – Система за финансово управление и контрол (СФУК) и извършване на постоянен анализ чрез деловодната система.

Области за подобрене:

1. Въвеждане на система за подобряване управлението на публичните организации чрез европейски модел за качество САФ.
2. Ангажираност на ръководството чрез насърчаване и получаване на обратна връзка от служителите за непрекъснато подобряване на организацията.
3. Подобряване на вътрешната и външна комуникация.
4. Развитие на процесите за превръщане на Община Шабла в е-община.

Мерки за подобрене:

1. Изготвяне на план за подобрене – прилагане на модела САФ.
2. Провеждане на срещи между ръководството и служителите – по дирекции, за получаване на обратна връзка.

ПОДКРИТЕРИЙ 1.3. ВДЪХНОВЯВА, МОТИВИРА И ПОДКРЕПЯ ХОРАТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА И ДАВА ЛИЧЕН ПРИМЕР

Оценка: 45

Степента на прилагане на подхода е на етап 2 „Извърши“.

Силни страни:

1. Ръководството дава личен пример, който оказва забележимо въздействие и е в синхрон с установените цели и ценности.
2. Налице е насърчаване и упълномощаване на служителите чрез делегиране на правомощията.
3. Готовност у ръководството за приемане на препоръки от служителите.

Области за подобрене:

1. Изграждане на култура на взаимно доверие и уважение.
2. По-голяма откритост. Определяне на възможности за материална и нематериална подкрепа за усилията на административните звена и отделни служители, както и получаване на необходимото признание и възнаграждение.

Мерки за подобрене:

1. Повишаване на информираността на служителите – да се наблегне на прозрачния стил на ръководство, основан на взаимна обратна връзка, доверие и открит диалог.
2. Актуализация на Етичния кодекс, съобразена с промените в Кодекса за поведение на служителите в държавната администрация, приет с ПМС № 57/02.04.2020 г.

ПОДКРИТЕРИЙ 1.4. УПРАВЛЯВА ЕФЕКТИВНИ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ПОЛИТИЧЕСКИТЕ ВЛАСТИ И ДРУГИ ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СТРАНИ

Оценка: 52

Степента на прилагане на подхода е на етап 3 „Провери“.

Силни страни:

1. Добър диалог с политическите партии и коалиции в района.
2. Участие в Националното сдружение на общините в България (НСОРБ).
3. Участие в Националната асоциация на секретарите на общините в България (НАСОРБ);
4. Участие в Асоциацията на българските Черноморски общини (АБЧО).
5. Развити партньорства и мрежи – Местна инициативна рибарска група (МИРГ) Шабла – Каварна - Балчик и Местна инициативна група (МИГ) Шабла - Каварна
6. Работата на администрацията е в съответствие с публичните политики.

Области на подобрене:

1. Повишаване на обществената осведоменост.
2. Постигане на по-голяма ефективност в отношения с всички териториални структури на изпълнителната власт на местно ниво.

Мерки за подобрене:

1. Организиране на работни срещи по секторни политики съгласно предварително изготвен годишен график.
2. Разширяване на партньорства със заинтересовани страни (граждани, НПО, групи по интереси, бизнес среди) чрез по-активното им включване при формулирането на общинските политики (обществени консултации, работни групи).
3. Участие на общински съветници и Кмета на Общината в срещи по актуални проблеми.
4. Редовни публикации в сайта на Общината на декларациите и обръщенията на Общинския съвет.

КРИТЕРИЙ 2: СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ

ПОДКРИТЕРИЙ 2.1. ИДЕНТИФИЦИРА ПОТРЕБНОСТИТЕ И ОЧАКВАНИЯТА НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ, ВЪНШНАТА СРЕДА, КАКТО И СЪОТВЕТНАТА УПРАВЛЕНСКА ИНФОРМАЦИЯ

Оценка: 50

Степента на прилагане на подхода по този подкритерий е на етап 2 „Извърши“. **Силни страни:**

1. В администрацията регулярно се събира управленска информация. Изготвя се годишен доклад за състоянието на администрацията.
2. Разработени са секторни програми за действие – за енергийна ефективност, за общински имоти, за туризма, за управление на отпадъците, за опазване на околната среда.
3. Налична е кутия за сигнали, мнения и препоръки в сградата на Общината.

Области на подобрене:

1. Не се извършва адекватен анализ на получените данни, въз основа на които да се извърши стратегическо планиране.
2. Не се провежда системно събиране и анализиране на информация за специфични потребности и очаквания от заинтересованите страни.

Мерки за подобрене:

1. Изготвяне на анкети, които да предоставят информация за потребностите, очакванията и удовлетвореността на гражданите по сектори (екология, икономика, демография).

2. Насърчаване на потребителите на административни услуги да изразяват мнението си за предоставяните услуги от администрацията.
3. Въвеждане на модела за качество САФ.
4. Анализиране на силни и слаби страни чрез САФ.

ПОДКРИТЕРИЙ 2.2 РАЗРАБОТВА СТРАТЕГИИ И ПЛАНОВЕ ВЪЗ ОСНОВА НА СЪБРАНАТА ИНФОРМАЦИЯ

Оценка: 53

Степента на прилагане на подхода е на етап 3 „Провери“.

Силни страни:

1. Провежда се публично обсъждане на бюджета, разписват се социални ангажименти при планиране и изпълнение на бюджета.

Области за подобрене:

1. По-добро познаване на стратегическите приоритети от всички членове на ръководния състав.

Мерки за подобрене:

1. Подготвяне на стратегически планове, включващи балансиран очаквания и потребности на заинтересованите страни.

ПОДКРИТЕРИЙ 2.3 КОМУНИКИРА, ИЗПЪЛНЯВА И ПРЕГЛЕЖДА СТРАТЕГИИ И ПЛАНОВЕ

Оценка: 55

Степента на прилагане на подхода е на етап 3 „Провери“.

Силни страни:

1. Служителите са информирани за целите и задачите – разработени са конкретни планове за отделните звена.
2. Организационната структура осигурява ефективно изпълнение.

Области за подобрене:

1. Изпълнение на дейностите и задачите в срок.

Мерки за подобрене:

1. Въвеждане на критично наблюдение върху изпълнението на задачите и дейностите в срок, като гаранция за ефективност на изпълнението.

ПОДКРИТЕРИЙ 2.4. УПРАВЛЯВА ПРОМЕНИТЕ И ИНОВАЦИИТЕ, ЗА ДА ГАРАНТИРА АДАПТИВНОСТ И УСТОЙЧИВОСТ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Оценка: 50

Степента на прилагане на подхода е на етап 2 „Извърши“.

Силни страни:

1. Периодично обучение на служителите.
2. Въведено е-деловодство чрез ПП „Архимед“.
3. Създадена възможност за предоставяне на електронни услуги на сайта на Общината.
4. Адаптивно управление на промените.

Области за подобрене:

1. По-ефикасно управление на проектите, които изпълнява Общината, чрез внедряване на креативни идеи.
2. Осигуряване на достъп до Regix.

Мерки за подобрене:

1. Насърчаване на служителите към използване на лична креативност по отношение изпълнение на служебните задължения.
2. Идентифициране факторите, които пораждат необходимост от иновации – работа с Regix.
3. Периодична обмяна на опит и добри практики с други общини.

КРИТЕРИЙ 3: ХОРА

ПОДКРИТЕРИЙ 3.1. УПРАВЛЯВА И ПОДОБРЯВА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ, ЗА ДА ПОДПОМАГА СТРАТЕГИЯТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Оценка: 48

Степента на прилагане на подхода е на етап 2 „Извърши“.

Силни страни:

1. Осигурен е подготвен персонал.
2. Отговорно отношение на служителите към изпълнение на задълженията им.
3. Длъжностните характеристики са изготвени в съответствие с Наредбата за длъжностните характеристики на държавните служители и се актуализират при необходимост, с оглед оптимално използване на компетентностите на служителите.

Области на подобрене:

1. Анализ на настоящи и бъдещи нужди от човешки ресурси.
2. Култура на изпълнението – постигане на екипни резултати.

Мерки за подобрене:

1. Идентифициране на възлови за администрацията длъжности и разработване на мерки за задържане на служителите, които заемат тези ключови длъжности.

ПОДКРИТЕРИЙ 3.2 РАЗВИВА И УПРАВЛЯВА КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Оценка: 44

Степента на прилагане на подхода е на етап 2 „Извърши“.

Силни страни:

1. Изготвя се годишен план за обучение на служителите на база идентифицирани потребности.
2. Новоназначените служители преминават въвеждащо обучение от преките ръководители и индивидуално консултиране.

Области за подобрене:

1. Необходимост от обучение на служителите за развитие на дигитална компетентност.

Мерки за подобрене:

1. Съгласуване на документацията от юрист.

2. Осигуряване на подкрепа на новите служители.
3. Взаимозаменяемост на работното място.
4. Осигуряване на обучение на човешките ресурси за развитие и усъвършенстване на дигиталната компетентност.

ПОДКРИТЕРИЙ 3.3. АНГАЖИРА И УПЪЛНОМОЩАВА СЛУЖИТЕЛИТЕ, ПОДКРЕПЯ ТЯХНОТО БЛАГОПОЛУЧИЕ

Оценка: 38

Степента на прилагане на подхода е на етап 2 „Извърши“.

Силни страни:

1. Включени служители в разработването на планове и стратегии.
2. Осигурени добри условия на труд.

Области за подобрене:

1. Балансиране на задачите и отговорностите.

Мерки за подобрене:

1. Търсене на екипни резултати – мотивиране, награди.
2. Подкрепа на социални, културни и спортни дейности, насочени към здравето и благополучието на служителите.
3. Създаване на възможност за даване на идеи и предложения от служителите, чрез обща папка в локална мрежа.

КРИТЕРИЙ 4: ПАРТНЬОРСТВО И РЕСУРСИ

ПОДКРИТЕРИЙ 4.1. РАЗВИВА И УПРАВЛЯВА ПАРТНЬОРСТВА СЪС СЪОТВЕТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Оценка: 42

Степента на прилагане на подхода е на етап 2 „Извърши“.

Силни страни:

1. Изградени устойчиви взаимоотношения с доставчици на услуги.
2. Управлението на ресурсите се представя на публични обсъждания.
3. Обмен на добри практики с колеги от други общини.

Области за подобрене:

1. Отчитане на постигнатите цели с партньорите и тяхното оповестяване.
2. Изпълняване на съвместни проекти с други общини.
3. Използване на възможностите за обмен на информацията с партньори от публичния сектор, побратимени общини за съвместно изпълнение на проекти.

Мерки за подобрене:

1. Посещения с цел обмяна на опит и добри практики между партньорите и използване на учене от добрия опит на другите.
2. Управление на споразуменията за партньорство с общините Терешин, Полша и Сан Чезарио, Италия.

ПОДКРИТЕРИЙ 4.2. РАБОТИ СЪВМЕСТНО С ГРАЖДАНИ И ОРГАНИЗАЦИИ НА ГРАЖДАНСКОТО ОБЩЕСТВО

Оценка: 50

Степента на прилагане на подхода е на етап 2 „Извърши“.

Силни страни:

1. Разработена е Харта на клиента.
2. Получените предложения, жалби и сигнали на гражданите се разглеждат, анализират и процедурат при стриктно спазване на вътрешните правила.

Области за подобрене:

1. Насърчаване участието на гражданите в процесите по вземане на решение.

Мерки за подобрене:

1. Актуализация на данните в портала на отворените данни, касаещи Община Шабла.

ПОДКРИТЕРИЙ 4.3. УПРАВЛЯВА ФИНАНСИТЕ

Оценка: 48

Степента на прилагане на подхода е на етап 2 „Извърши“.

Силни страни:

1. Осигурена е бюджетна и финансова прозрачност – всяка година се отправя покана към всички заинтересовани страни, включително гражданите на Общината, за участие в публичното обсъждане на проекта за бюджет на Общината и на Годишния отчет за изпълнение на бюджета.

Области на подобрене:

1. Анализ на рисковете.

Мерки за подобрене:

1. Ангажиране на ръководството и служителите в обща работна група за управлението на рисковете.

ПОДКРИТЕРИЙ 4.4. УПРАВЛЯВА ИНФОРМАЦИЯ И ЗНАНИЯ

Оценка: 51

Степента на прилагане на подхода е на етап 3 „Провери“.

Силни страни:

1. На сайта на Общината редовно се публикуват протоколи и решения от проведените заседания на Общинския съвет.
2. Достъп до информационните масиви на Сиела, Норма, интернет и др.
3. В Общината се използва автоматизирана система за документооборота Архимед.
4. Общината издава общински вестник „Изгрев“, който се разпространява безплатно както на хартия, така и в електронен вариант от сайта на Общината.

Области на подобрене:

1. Провеждане на практически обучения в областта на информационно-комуникационните технологии.

Мерки за подобрене:

1. Обучения за дигитални умения.

ПОДКРИТЕРИЙ 4.5 УПРАВЛЯВА ТЕХНОЛОГИИ

Оценка: 50

Степента на прилагане на подхода е на етап 2 „Извърши“.

Силни страни:

1. Служителите в Общината разполагат със служебни мобилни телефони.
2. Налице е технологична обезпеченост – ключовите работни процеси в Общината се осъществяват чрез ползване на лицензирани програмни продукти, които постоянно се обновяват и надграждат.
3. Служителите ползват служебна електронна поща.
4. Осигурени са на UPS устройства за персоналните компютри на възлови места в общината.
5. Въведени са подходящи информационни системи – Архимед, Актуер, Акстър, МКад, ФАС.
6. Предприети действия за осигуряване на киберсигурността и защитата на личните данни.
7. Спазва се процедура за архивиране и възстановяване на критични информационни системи и регистри.

Области на подобрене:

1. Архитектура на Общината – процеси, информация, информационни ресурси.

Мерки за подобрене:

1. Да се проучат възможности за въвеждане на иновации в работните процеси и предоставянето на услуги, в рамките на бюджетната осигуреност.
2. Да се предложи на ръководството закупуване на лаптопи на служителите с цел по-голяма гъвкавост за дистанционна работа.

ПОДКРИТЕРИЙ 4.6. УПРАВЛЯВА ИНФРАСТРУКТУРАТА

Оценка: 32

Степента на прилагане на подхода е на етап 2 „Извърши“.

Силни страни:

1. Сградата на Община Шабла е разположена на комуникативно място в центъра на града. Осигурен е свободен и удобен достъп на граждани и служители до работните помещения.
2. На служителите са осигурени здравословни и безопасни условия на труд.

Области на подобрене:

1. Осигуряване на подходяща физическа достъпност в сградата за хора с увреждания.
2. Липсва план за осъществяване на мерки за повишаване на енергийната ефективност в сградите на Общината с цел енергийни спестявания.

Мерки за подобрене:

1. Мерки за информиране на хората с увреждания за начина на достъп до сградата на Общината.
2. Планиране на дейности за повишаване на енергийната ефективност на сградите, включително поставяне на топлинна изолация, подмяна на дограма, подмяна на инсталации и други, които да доведат до енергийни спестявания.

КРИТЕРИЙ 5: ПРОЦЕСИ

ПОДКРИТЕРИЙ: 5.1. РАЗРАБОТВА И УПРАВЛЯВА ПРОЦЕСИ, ЗА ДА ПОВИШИ СТОЙНОСТТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА ЗА ГРАЖДАНИТЕ И ПОТРЕБИТЕЛИТЕ (ИДЕНТИФИЦИРА, ПРОЕКТИРА, УПРАВЛЯВА И РЕАЛИЗИРА ИНОВАТИВНИ ПРОЦЕСИ С УЧАСТИЕТО НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ)

Оценка: 45

Степента на прилагане на подхода е на етап 2 „Извърши“.

Силни страни:

1. Изготвени са правила и инструкции за дейността на администрацията.
2. Общината се придържа към приети стандарти за административно обслужване на гражданите, които са декларирани и в Хартата на клиента.

Области на подобрение:

1. Периодична актуализация на правила и инструкции за дейността на Общинска администрация Шабла съобразно промени в законодателството.

Мерки за подобрение:

1. Актуализация на програми, вътрешни правила, инструкции.

ПОДКРИТЕРИЙ 5.2. ПРЕДОСТАВЯ ПРОДУКТИ И УСЛУГИ ЗА ПОТРЕБИТЕЛИ, ГРАЖДАНИ, ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СТРАНИ И ОБЩЕСТВО (РАЗРАБОТВА И ПРЕДОСТАВЯ УСЛУГИ И ПРОДУКТИ, ОРИЕНТИРАНИ КЪМ ГРАЖДАНИТЕ/ПОТРЕБИТЕЛИ)

Оценка: 66

Степента на прилагане на подхода е на етап 3 „Провери“.

Силни страни:

1. Предоставяните публични услуги са на справедливи цени.
2. Община Шабла предоставя електронни услуги от ниво 2 (предоставяне на информация за административната услуга по електронен път и онлайн достъп до шаблони на електронни формуляри) и за някои услуги от ниво 3 (заявяване и получаване на услуги изцяло по електронен път) съгласно Наредбата за общите изисквания към информационните системи, регистрите и електронните административни услуги.
3. Гъвкаво работно време на администрацията и в частност Центъра за административно обслужване на гражданите.

Области на подобрение:

1. Управление и предоставяне на отговори на постъпили запитвания и жалби в администрацията.
2. Слабо използване на възможността за електронно подаване на заявления за административни услуги.

Мерки за подобрение:

1. Два пъти годишно да се извършва преглед на постъпили сигнали и жалби от ръководния състав.

ПОДКРИТЕРИЙ 5.3. КООРДИНИРА ПРОЦЕСИТЕ ВЪТРЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА, КАКТО И С ДРУГИ СВЪРЗАНИ ОРГАНИЗАЦИИ

Оценка: 60

Степента на прилагане на подхода е на етап 3 „Провери“.

Силни страни:

1. Към настоящия момент се прави самооценка на организацията по САФ.
2. Координирани процеси с тези в публичния сектор.

Области на подобрене:

1. Обмен на данни.
2. СВЪРЗАНОСТ С ДРУГИ РЕГИСТРИ, БАЗИ ДАННИ И СИСТЕМИ НА ПУБЛИЧНАТА ВЛАСТ, КОИТО ИМАТ ОТНОШЕНИЕ КЪМ ДЕЙНОСТТА НА ОБЩИНА ШАБЛА.

Мерки за подобрене:

1. Прилагане достъп до Regix.

КРИТЕРИЙ 6: РЕЗУЛТАТИ, ОРИЕНТИРАНИ КЪМ ГРАЖДАНИТЕ/ПОТРЕБИТЕЛИТЕ

ПОДКРИТЕРИЙ 6.1. ИЗМЕРВАНЕ НА ВЪЗПРИЯТИЕТО (ИЗМЕРВАНИЯ НА ВЪЗПРИЯТИЯТА)

Оценка: 51

Резултатите показват подобряващи се тенденции и/или повечето от установените цели са постигнати.

Силни страни:

1. Получени минимален брой оплаквания от страна на потребителите.
2. Публикувани резултати от измерване удовлетвореността на потребителите при предоставяне на административни услуги в община Шабла за 2020 г. на сайта на Общината в рубрика „Административно обслужване“.
3. Предоставяне на информация по телефона, обслужван от Центъра за административно обслужване.

Области за подобрене:

1. Пряко измерване на удовлетвореността на гражданите.

Мерки за подобрене:

1. Пряко запитване – пряка обратна връзка.

ПОДКРИТЕРИЙ 6.2. ИЗМЕРВАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО (ИЗМЕРВАНИЯ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО)

Оценка: 63

Резултатите показват подобряващи се тенденции и повечето от установените цели са постигнати.

Силни страни:

1. Времето за обработка на документи в отдел „Административно обслужване“ и ОТДЕЛ „Местни данъци и такси“ е минимално.

2. На сайта на Общината има кутия за мнения, предложения и коментари.

Области за подобрене:

1. Измерване на качеството на предоставените услуги.

Мерки за подобрене:

1. Веднъж годишно да се прави отчет на направените предложения и изпълнението им, включен към годишния отчет на кмета.

КРИТЕРИЙ 7: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ С ХОРАТА

ПОДКРИТЕРИЙ 7.1. ИЗМЕРВАНЕ НА ВЪЗПРИЯТИЕТО

Оценка: 50

Резултатите показват равни тенденции и/или някои от установените цели са постигнати.

Силни страни:

1. Служителите са информирани за целите и задачите на организацията.
2. Резултатите от атестациите на служителите са много добри.
3. Налице са служители с богат опит и практика.
4. Извършват се безплатни годишни медицински прегледи на всички служители в Общината.
5. Разработен Етичен кодекс.

Области на подобрене:

1. Участие на хората в дейностите за подобрене.
2. Признаване на екипните и индивидуални постижения.

Мерки за подобрене:

1. Даване на възможност за включване в проекти на всички желаещи служители.
2. Оборудване на помещение за почивка.

ПОДКРИТЕРИЙ 7.2. ИЗМЕРВАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО

Оценка: 50

Резултатите показват равни тенденции и/или някои от установените цели са постигнати.

Силни страни:

1. Индикатори по отношение на представянето - резултат от оценката на служителите.

Области на подобрене:

1. Текучество на персонала.

Мерки за подобрене:

1. Мотивация на персонала чрез добро заплащане и признание за реализираните резултати.

КРИТЕРИЙ 8: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ СЪС СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ

ПОДКРИТЕРИЙ 8.1. ИЗМЕРВАНЕ НА ВЪЗПРИЯТИЕТО

Оценка: 48

Резултатите показват равни тенденции и/или някои от установените цели са постигнати.

Силни страни:

1. Добро медийно отразяване на социално значими каузи и проблеми и информация относно изпълняваните проекти на сайта на Общината и в местния вестник.
2. Приеман ден на кмета.
3. Ежегодни отчети за дейността на администрацията.

Области на подобрене:

1. Да се работи за промяна в отношението на гражданите в подхода им към опазването на околната среда.
2. Намаляване на разходите за електроенергия.

Мерки за подобрене:

1. Да се повиши информираността на гражданите относно състоянието на околната среда и възможностите за нейното опазване чрез тяхното участие.
2. Да се публикуват годишните отчети по изпълнение на управленската програма Кмета.

ПОДКРИТЕРИЙ 8.2. ИЗМЕРВАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО

Оценка: 50

Резултатите показват равни тенденции и/или някои от установените цели са постигнати.

Силни страни:

1. Сключен договор със службата по трудова медицина.
2. Участие в програми за осигуряване на заетост.
3. Участие по проекти за социална подкрепа.
4. Набор от социални услуги в услуга на гражданите.
5. Разделно събиране на отпадъци от опаковки, НУБА, ИУЕЕО.

Области на подобрене:

1. Насърчаване на гражданската активност.
2. Насърчаване на гражданската ангажираност на служителите.

Мерки за подобрене:

1. Насърчаване на социалната отговорност за разделно събиране на отпадъците чрез провеждане на конкурси/ състезания в училище, посветени на ползата от разделното събиране, разпространение на информационни материали.

КРИТЕРИЙ 9: КЛЮЧОВИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО

ПОДКРИТЕРИЙ 9.1. РЕЗУЛТАТИ И СТОЙНОСТ ЗА ОБЩЕСТВОТО

Оценка: 65

Резултатите показват подобряващи се тенденции и повечето от установените цели са постигнати.

Силни страни:

1. Качеството на предоставяните от общинската администрация услуги е на добро ниво.
2. Бързо и своевременно обслужване на гражданите.
3. Резултатите от одити, инспекции и проверки се обсъждат редовно от ръководството и се изготвят планове за изпълнение на препоръките.
4. Разработва се годишен бюджет, в който е заложен принципът за ефикасност на разходите.

Области за подобрене

1. Степен на изпълнение на договорите.
2. Има резултати, които не се измерват, нито се анализират.

Мерки за подобрене:

1. Осъществяване на качествен контрол по изпълнение на договорите по ресори.

ПОДКРИТЕРИЙ 9.2. ВЪТРЕШНИ РЕЗУЛТАТИ: НИВО НА ЕФИКАСНОСТ

Оценка: 55

Резултатите показват подобряващи се тенденции и/или повечето от установените цели са постигнати.

Силни страни:

1. Утвърден набор от финансови измерители, които се следят и използват за ефикасно управление на финансовите средства.
2. Финансовите цели и отчети се проследяват и анализират.

Области за подобрене

1. Постигане на добри резултати с минимални средства.
2. Подобряване на ефективността на организацията в управлението на наличните ресурси.

Мерки за подобрене:

1. Изготвяне на техническо и енергийно обследване, изпълнение на мерки за енергийна ефективност, намаляване на разхода на консумативи.

АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Анализ на резултатите от оценяването на критериите Благоприятстващи фактори по PDCA – цикъла

Общата оценка на критериалната област на **Благоприятстващите фактори** в обхвата на модела спрямо етапите на PDCA-цикъла сочи, че средната стойност на оценката по петте критерия в нея варира от 43 точки в Критерий 3: Хора до 57 точки в Критерий 5: Процеси.

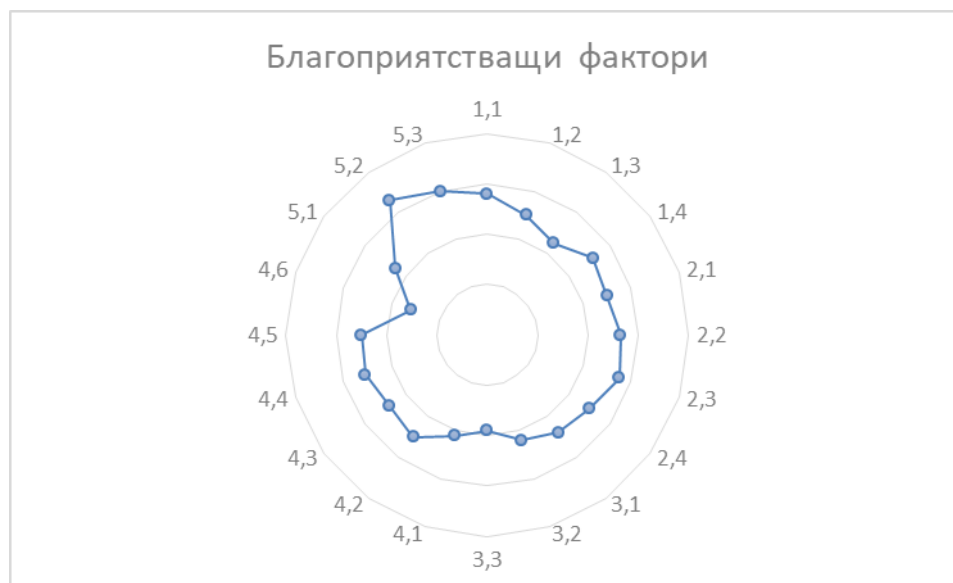
Три от петте критерия в критериалната област на Благоприятстващите фактори са със средна стойност на оценката от 31 до 50 точки, което ги поставя на ниво „Извърши“ (DO). Критерий 2: Стратегии и планиране (с 52 точки) и Критерий 5: Процеси (с 57 точки) попадат в обхвата от 51 до 70 точки, съответстващ на етап Провери (CHECK).

На ниво подкритерии най-ниската оценка от 32 точки е за подкритерий 4.6. и попада в етапа „Планирай“ (PLAN) е в Планирай (PLAN), а най-високата с до 66 точки – на етапа „Действай“ (ACT) – за подкритерий 5.2.

От двадесетте подкритерия в критериалната област на Благоприятстващите фактори седем са оценени с над 50 точки – два в критерий 1: Лидерство, два в критерий 2: Стратегия и планиране, един в критерий 4: Партньорства и ресурси и два в критерий: 5 Процеси.

Средните оценки на три от благоприятстващите фактори (критерий 1: Лидерство, критерий 3: Хора и Критерий 4: Партньорства и ресурси) са в областта „Извърши“

на PDCA-цикъла, но същевременно са на горната граница на оценката, което показва, че организацията вече е почти готова и има идея как да премине към следващата фаза от процеса на самоусъвършенстване.



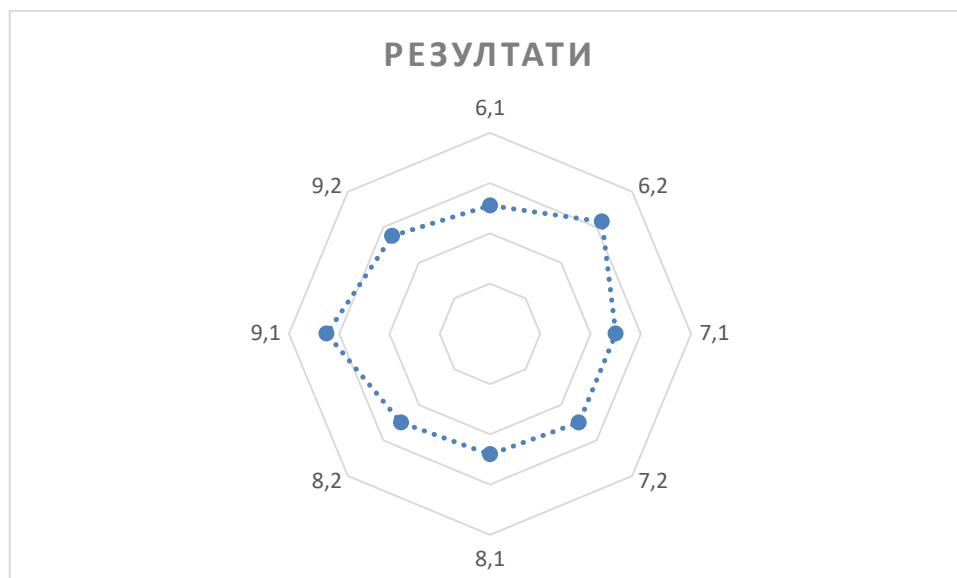
Анализ на резултатите от оценяването на критериите. Резултати спрямо цели и тенденции.

Общата оценка на критериалната област на **Резултатите** в обхвата на модела спрямо постижения (изпълнени цели) и тенденции показва, че средната стойност на оценката по четирите критерия в нея варира от 49 точки за критерий 8: Резултати, свързани със социалната отговорност, до 60 точки в критерий 9: Ключови резултати от изпълнението.

Резултатите са със средна стойност на оценката в интервала от 31 до 50 за критерий 8: Резултати, свързани с социалната отговорност, но са достигнали най-високата си граница, което показва че установените цели са постигнати и с малко усилия може да се премине на следващото ниво, и съответно от 51 до 70 точки за останалите три критерия, което пък ги поставя на ниво, предполагащо че резултатите показват подобряващи се тенденции и/или повечето цели са постигнати.

На ниво подкритерии критериалната област на Резултатите е с оценки от 48 точки за подкритерий 8.1 до 65 точки в подкритерий 9.1. Четири от осемте подкритерия в критериалната област на Резултатите са оценени в интервала от 51 до 70 точки, които свързваме с подобряващите се тенденции и/или с постигането на повечето установени цели. Оценките на останалите четири подкритерия са в интервала от 31 до 50 точки и показват, че установените цели са постигнати и може да се премине на следващото ниво, защото са в най-горната граница. Така, в контекста на тенденциите и изпълнението на установените цели, организацията постига резултати, очертаващи тенденция към подобрене и изпълнение на повечето от поставените цели. В този контекст следва да отбележим и факта, че най-високи

оценки в критериалната област на Резултатите са получили двата подкритерия на Критерий 6: Резултати, ориентирани към гражданите/ потребителите и Критерии 9: Ключови резултати от изпълнението.



ИЗВОДИ ОТНОСНО СИЛНИТЕ СТРАНИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Общинска администрация Шабла има формулирани мисия, визия и ценности за развитие на Общината. Демонстрира се ангажираност на лидерите към непрекъснато подобряване на организацията – чрез Общински план за развитие, Програма за управление на кмета и т.н., както и стратегически документи, разработени от администрацията. Разработени са собствени стандарти за етично поведение и е утвърдена Харта на клиента. Поставена е основа за усъвършенстване на работата на организацията – разработен СФУК, извършва се постоянен анализ чрез деловодната система. Създадени са подходящи условия за разработване и управление на проекти. Създадени са условия за ефективна вътрешна и външна комуникация, което е един от най-важните и критични фактори за успеха на всяка организация.

Търсените резултати и въздействия на организацията са в съответствие с публичните политики и политически решения на ръководството.

Развити са партньорства и мрежи с важни заинтересовани страни (граждани, неправителствени организации, групи по интереси и професионални сдружения, бизнес среди, други публични органи и т.н.) Идентифицирани са ключови партньори от частния, неправителствения и публичния сектор, определено е естеството на взаимоотношенията с тях. Налице е добър диалог с политическите партии и коалиции в района. Изградени са устойчиви взаимоотношения с доставчици на услуги.

Общинска администрация Шабла успешно създава и осъществява партньорства с гражданите и потребителите на услуги. Чрез сайта на Общината всеки заинтересован може да

се осведомява за дейностите на Общината, за нови инициативи и развитие и насърчаване на местния бизнес. Общината издава общински вестник „Изгрев“, който се разпространява безплатно както на хартия, така и в електронен вариант на сайта на Общината.

Активно се насърчават гражданите/потребителите да изразяват своите потребности и изисквания, подкрепят се партньорства с гражданите, представителни граждански групи и организации на гражданското общество. Определена е рамка за активно търсене на идеи, предложения и жалби от гражданите/потребителите, събирането им чрез подходящи средства – консултации, анкети, кутии за жалби, проучвания на общественото мнение, използване на интернет пространството. Получените предложения, жалби и сигнали на гражданите се разглеждат, анализират и процедурат при стриктно спазване на вътрешните правила. Осигурена е прозрачност по отношение на функционирането на организацията, както и на процесите за вземане на решения – чрез публикуване на годишни доклади, провеждане на пресконференции и публикуване на информация в интернет на официалния сайт на Общината.

Разяснени са на клиентите услугите, които могат да очакват, включително чрез Харта на клиента.

Осигурена е бюджетна и финансова прозрачност – всяка година се отправя покана към всички заинтересовани страни, включително и гражданите на Общината, за участия в публично обсъждане на проекта на бюджета и на Годишния отчет за изпълнение на бюджета. Общинска администрация Шабла управлява финансите си в стриктно съответствие с нормативните изисквания, прилагайки СФУК в съответствие с разпоредбите на ЗФУКПС и методическите указания на Министъра на финансите.

Общинска администрация Шабла управлява добре инфраструктурата, предоставена ѝ за изпълнение на административните ѝ функции. Сградата на Общината е разположена на комуникативно място в центъра на града. Осигурен е свободен и удобен достъп на гражданите и служителите до работните помещения. На служителите са осигурени здравословни и безопасни условия на труд.

Налице е технологична обезпеченост – ключовите работни процеси в Общината се осъществяват чрез ползването на лицензирани програмни продукти, които постоянно се обновяват и надграждат. Въведени са подходящи информационни системи – Архимед, Актуер, Акстър, МКад, ФАС. Осигурен е достъп до интернет. Предприети са действия за осигуряване на киберсигурността и защитата на личните данни. Осигурено е безопасно, ефективно и ефикасно използване на технологията.

Изготвени са правила и инструкции за дейността на администрацията, които се придържат към приети стандарти за административно обслужване на гражданите и са декларирани в Хартата на клиента. Община Шабла предоставя електронни услуги от ниво 2 (предоставяне на информация за административната услуга по електронен път и онлайн достъп до шаблони на електронни формуляри) и за някои услуги от ниво 3 (заявяване и получаване на услуги изцяло по електронен път) съгласно Наредбата за общите изисквания към информационните системи, регистрите и електронните административни услуги.

Работното време на администрацията и в частност на Центъра за административно обслужване на гражданите е съобразено с потребителите на услуги. Времето за изчакване и

времето за обработка/предоставяне на услугата е сведено до минимум. Към специфичните и конкретни потребности на потребителите се подхожда с разбиране и грижа. Предоставяните публични услуги са на справедливи цени. Същевременно се провежда проучване на степента на удовлетвореност на потребителите на административни услуги (чрез попълнени на място анкети и на уеб сайта). Получените и разгледани анкетни карти за 2020 г. показват че най-предпочитаният източник на информация от потребителите е директно от служителите в администрацията. Информацията за административното обслужване, която е поместена на интернет страницата, успява да ориентира гражданите, а поставяните от тях проблеми или искания се решават компетентно. Гражданите са доволни от обслужването и вниманието, с което се подхожда към исканията им. Не се надвишава нормативно предвиденият срок за получаване на отговор и като цяло потребителите намират добър партньор в лицето на администрацията ни. Събраната информация от прегледа цели получаване на своевременна обратна връзка за удовлетвореността на гражданите от качеството на изпълнение на предлаганите от Общината административни услуги. Резултатите от измерване на удовлетвореността на гражданите са показали активност и отношение към предоставената им възможност да изразят своето мнение и препоръки към служителите на администрацията.

За всяка организация и в частност за Общинска администрация Шабла е особено важна работата с кадрите, тяхната материална обезпеченост и произтичащото от това удовлетворение за оценка на положения от всеки отделен служител труд. Отсъствието на яснота влошава постигнатите резултати по отношение на хората в организацията, което непосредствено се отразява и на възприятията им за позицията им в организацията – мотивацията, ангажираността, участието, удовлетвореността на служителите. В тази връзка служителите в администрацията попълниха анкетата, която имаше за цел да събере първоначална информация и данни за нивото на удовлетвореност в различни аспекти, касаещи служителите, както и да даде възможност да се съберат мненията и предложения за мерки за подобряване дейността на организацията, които да се обсъдят след приключване на самооценката. Такова проучване се прави за първи път в Общинска администрация Шабла и се прие положително. Анкетата съдържа 30 твърдения, разпределени в 7 секции, както следва:

1. Въпроси, свързани с институцията.
2. Въпроси, свързани с професионалните задължения.
3. Професионално управление и лидерство.
4. Обучение и развитие.
5. Заплащане.
6. Комуникация.
7. Работа в екип и колегиалност.

След обработка на резултатите се оказа, че за по-голямата част от служителите на общинска администрация Шабла е чест да работят в тази организация, работят с желание, биха я препоръчали и на други хора като благоприятно работно място. Голяма част от служителите харесват работата си, съгласни са че дейността в организацията е добре регламентирана и има разписани ясни процедури, както и че е налице достатъчно свобода да решават как да изпълняват задълженията си. Знаят какви са очакванията от тях, но в повечето случаи им липсва мотивация за добре свършената работа. Категорични са, че е налице

несъответствие в съотношението заплащане – работа. Повечето работят с усещането, че заплащането им не отговаря на добавената стойност, която осигуряват за организацията, както и че са по-малко заплатени в сравнение с други подобни позиции в държавната администрация.

По отношение на комуникация и информираност служителите смятат, че колективът не е запознат изцяло с целите на организацията, но не е налице разминаване между разбирането за приоритети в различните звена.

Налице е работа в екип и колегиалност.

С почти пълно единодушие служителите в администрацията са на мнение, че ръководителят им си върши добре работата, дава конкретни насоки, информира ги за задачите, в които трябва да участват, и се отнася честно към всички. В много случаи ръководителят помага за подобряването на цялостното изпълнение на задачите. Почти всички са съгласни, че имат възможност да участват в различни форми на обучение.

Цялостният имидж на организацията и обществената ѝ репутация са добри.

Планира се въвеждане на ежегодно допитване до служителите с помощта на същата анкетна карта, като резултатите ще бъдат използвани за сравнение с настоящите, за да може да бъде отчетено подобряване или влошаване на показателите и съответно – измерване на осъщественото усъвършенстване на организацията.

ИЗВОДИ ОТНОСНО ОБЛАСТИТЕ НА ПОДОБРЕНИЕ

Критерий 1 „Лидерство” е свързан с ролята на лидерството/ръководството в цялостното управление на организацията. По този критерий групата за самооценка отчита необходимост от осигуряване на организационна гъвкавост на администрацията в контекста на актуални промени във външната среда – Covid-19; електронното управление и инициативите за е-документооборот, е-услуги, дигитализация на процесите и пр. Важно за развитието на организацията е провеждането на работни срещи между ръководството и служителите по дирекции за получаване на обратна връзка и изграждане на взаимно доверие и уважение. Констатирана е и необходимост от повишаване на обществена осведоменост – актуализация на информацията на сайта в частта планове и стратегии.

Критерий 2 „Стратегия и планиране” е свързан с процеса на стратегическото планиране в организацията. Необходимо е да се изготвят анкети, които да предоставят информация за потребностите, очакванията и удовлетвореността на гражданите по сектори (екология, икономика, демография). Също така стимулиране на потребителите на административни услуги да изразяват мнението си за предоставяните услуги от администрацията, например чрез публикуване на електронна анкета на сайта на Общината, като това би допринесло за получаването на по-реална и детайлизирана представа за възприятията на обществото относно качеството на административното обслужване. Участието на заинтересованите страни е от изключителна важност за процеса и е желателно те да се ангажират в по-голяма степен.

По своята същност Критерий 3 „Хора“ е свързан с управлението на човешките ресурси в организацията. Тук важно място заема анализа на резултатите от проведената анкета сред служителите на общинска администрация. През разглеждания период не са правени измервания за възприятието на служителите на Общинска администрация Шабла за институцията, ръководството и управленските системи. Единствената подобна анкета е тази по САФ, като тази добра практика следва да се запази и развие. Особено важно е получените мнения и становища на служителите на организацията да се вземат под внимание от ръководството на администрацията, да се идентифицират възловите длъжности и да се разработят мерки за задържане на служителите. Важна мярка е и повишаване на тяхната информираност и отчетност по ключови въпроси, чрез срещи на оперативното ниво. Комплексното прилагане на такива мерки ще доведе до повишаване на мотивацията на служителите и тяхната удовлетвореност.

Като области за подобрене в Критерий 4 „Партньорства и ресурси“ са посочени идентифицирането на ключови партньори от частния, неправителствения и публичния сектор и използване на възможностите за обмен на информацията и общо изпълнение на проекти.

Относно управлението на финансите е отчетена необходимост от обезпечаване на стратегическите цели с финансов ресурс.

Като слаба страна се констатира липсата на систематична актуализация на информацията на интернет сайта, по отношение на дейността на администрацията, както и данните в портала на отворените данни, касаещи Община Шабла.

Предвид налагащата се в последните две години дистанционна работа, е необходимо в рамките на бюджетната осигуреност, да се проучат повече възможности за въвеждане на иновации в работните процеси, както и в предоставяните на услуги.

При управлението на инфраструктурата е отчетена важноста на това да се планират дейности за повишаване на енергийната ефективност на сградите, включително поставяне на топлинна изолация, подмяна на дограма, подмяна на инсталации и други, които да доведат до енергийни спестявания.

Следва да се направи важно уточнение, че по голяма част от областите на подобрене вече се работи, постигнати са съществени резултати и посочените мерки са част от процес на развитие, който вече е стартирал и в много от случаите е в напреднал етап.

ХИПОТЕЗА ЗА НАЛИЧИЕ НА ВРЪЗКИ „ПРИЧИНА – СЛЕДСТВИЕ“ МЕЖДУ ОБЛАСТИТЕ НА ПОДОБРЕНИЕ

Разглеждан като едно цяло, резултатът от извършената самооценка по САФ на Общинска администрация Шабла е на ниво, при което се прави преглед и оценка на изпълнение на дейностите, които са планирани. Но за да се придвижва напред Общината по пътя на организационното усъвършенстване, е необходимо непрекъснато да усъвършенства начина, по който прави нещата, т.е. на основата на проверка/преглед да променя подхода, ако е необходимо.

Налице е и ясно проследима връзка на „причина-следствие“ между организационната стратегия и участието на заинтересованите страни в проектирането, оценката и подобряването на ключови за организацията процеси.

При проследяване на връзките по линия на „причина-следствие“ се налага изводът, че без адекватно целеполагане не е възможно да се осъществи управление на ключовите процеси спрямо предварително зададена, чрез подходящи индикатори и задачи, ефикасност, ефективност и резултатност (резултати, ефекти и въздействия). Ако липсва такъв индикатор, то това критично затруднява икономичното и справедливо, в съответствие с поставени стратегически приоритети, разпределение на ресурсите за подкрепа на ключовите процеси. В това отношение, Община Шабла работи при пълна ангажираност на ресурсите и стремеж към тяхното правилно разпределение.

Наличието на стратегия и план има основно значение за цялостното управление на организацията, защото определя общата стратегическа рамка и сравнението на постигнатия спрямо целевия резултат. Осъзнатото и информирано познаване на мисията, визията, ценностите и целите на организацията ще допринесе значително служителите и заинтересованите страни да бъдат мотивирани да съдействат за тяхната реализация. Подкрепата на благополучието на служителите ще допринесе за повишаване на авторитета и нивото на организацията.

Община Шабла би се възползвала по-добре от благоприятстващите фактори в организацията и би постигнала по-добри резултати спрямо цели и тенденции, ако се подобрят комуникациите в администрацията, най-напред като вътрешен процес и на следващо място – с гражданите и потребителите. Това, че резултатите относно хората по отношение на възприятията им не са измерени напълно или има частична информация за тях, както и констатираните в самооценката резултати, индикиращи пропуски при организирането на прецизно атестиране и справедливо заплащане, в съвкупност формира заплаха за намаляване ефекта на благоприятстващите фактори. По-конкретно това намира проявление в опасността от намаляване на мотивацията за професионално развитие и прилагане на аналитично и иновативно мислене, а от своя страна това би попречило на администрацията да направи успешен преход към набелязване на промени в подхода, целящи засилване ефекта на тези благоприятни фактори. Това се отразява в обратната връзка на иновации и обучение. Евентуалното реализиране на предвидените мерки за подобрене би допринесло за възприятието за справедлива оценка на личния принос и за насърчаване активността на служителите за генериране на нови идеи, създаващи нови силни страни в развитието на благоприятните фактори, чрез създаване на творческа атмосфера и чрез оптимизиране на стратегии и планове в тази сфера и на мерките за тяхното изпълнение.

Община Шабла има изградени партньорски взаимоотношения, но създадените партньорства не се управляват съобразно PDCA цикъла – планиране, изпълнение, измерване и усъвършенстване. В крайна сметка тези пропуски рефлектират върху резултатите, свързани със социалната отговорност и доброто управление на партньорствата, както и споделянето на ресурсите на партньорите.

ПРЕПОРЪКИ ОТНОСНО ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ

Планът за подобрене е:

1. Основна цел на самооценката по САФ 2020;
2. Резултат от основания на факти и доказателства, анализ на силните и слабите страни на организацията и предложените мерки за подобрене, съдържащи се в Доклада за самооценката;
3. Интегрирана система за действие, обхващаща цялостната дейност, процеси и функции на организацията;
4. Комплекс интегрирани инициативи за цялостно и радикално подобрене в областта на подобрене, чрез преодоляване на всяка слаба страна и засилване на силните страни в изпълнението;
5. Интегриран елемент на системата за стратегическо и оперативно планиране и управление на изпълнението.

Подходите при изработване на Плана за подобрене са:

- *Системен подход.*

Планът е „интегрирана система за действие, обхващаща цялостната дейност, процеси и функции на организацията“, „комплекс интегрирани инициативи за цялостно и радикално подобрене в областта на подобрене“, но е и „интегриран елемент на системата за стратегическо и оперативно планиране и управление на изпълнението“.

- *Холистичен подход.*

Областта на подобрене съдържа устойчиви структури на организационно поведение, възникнали като адаптивен отговор на организацията на промените във факторите на средата и наложените ограничения. В този контекст, организацията следва да се разглежда като сложна адаптивна система чрез холистичния подход на анализ, присъщ на TQM инструментите и САФ 2020, в частност. Анализът на областта на подобрене се основава на холистичен подход, според който обхватът на областта на подобрене се определя от нейното съдържание – структури на поведение със сложни връзки и отношения на причини и следствия.

В хода на самооценката Групата за самооценка достигна до консенсус относно общо 50 мерки за подобрене в двете критериални области, деветте критерия и двадесет и осемте подкритерия. Анализът на предложените мерки показва, че:

- Общо 21 мерки на подобрене са насочени към повишаване на качеството на обслужване на гражданите/потребителите на услуги и участието им в планирането и управлението на услугите;
- Общо 14 мерки са насочени към повишаване на мотивацията, ангажираността, участието и удовлетвореността на персонала (хората в организацията);
- Общо 11 мерки на подобрене са насочени към осъществяване и повишаване на качеството на стратегическото и оперативното планиране, оценката на риска и управлението на изпълнението на стратегията и плановете;
- Общо 4 мерки са с насоченост към подобряване на инфраструктурата.

Прегледът на мерките за повишаване качеството на обслужване на гражданите/потребителите на услуги и участието им в планирането и управлението на услугите показват необходимост от създаване на възможности и подходящи условия за участие на гражданите в процеса на оценка и подобрене на административното обслужване. Мерките за системното събиране и анализиране на информацията относно специфичните потребности на потребителите и насърчаването на гражданската активност в процесите по вземане на решения ще допринесат за постигането на па-добър имидж на администрацията, както и ще допринесат за повишаване на общественото доверие към нея.

Втора по ред, но не по важност, е стратегическата тема и задача за повишаване на мотивацията, ангажираността, участието и удовлетвореността на хората в организацията. Организационното развитие и подобряването на организационното изпълнение е невъзможно без професионално и лично развитие на хората в организацията и подобряване качеството им на живот и труд. Областта на подобрене съдържа устойчиви структури на организационно поведение, възникнали като адаптивен отговор на организацията на промените във факторите на средата и наложените ограничения. Увеличен стрес, намаляване на удовлетвореността и мотивацията на хората в организацията са само част от тях. По хода на причинно-следствените връзки те водят до влошаване на психологическия климат, качеството на обслужване на гражданите, способността за ефективна координация при изпълнение на задачите вътре и извън организацията. По категоричен начин в хода на самооценката се открие необходимостта от създаване на възможности и подходящи условия за участие в проекти на всички желаещи служители, както и мотивация чрез добро заплащане и признание за реализираните резултати.

Прегледът на 11-те мерки на подобрене на стратегическото и оперативно планиране и управление на изпълнението, включително и под условието на управление на риска, показва, че те съдържат препоръки относно основни аспекти на организационно приоритизиране в посока на всички благоприятстващи фактори. Като теми и задачи с висок приоритет, които стоят пред Общинска администрация Шабла, могат да бъдат изведени няколко основни, които в своята взаимовръзка определят цялостното развитие на всяка една организация, включително и общинската администрация, а именно:

Важно място се отделя на прегледа и актуализацията на мисията, визията и ценностите на организацията, трансформирането им в цели чрез стратегия и оперативни планове – чрез пълен цикъл на стратегическо планиране, при гарантирана връзка на стратегическото изпълнение с оперативното управление на организацията.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Общинска администрация Шабла е извървяла сериозен път в развитието си като административна структура. Постигнати са много добри резултати, както при работата с гражданите и управление на качеството, така и в координираната дейност с други администрации. Организацията на процесите и отчетността, както и дейността на служителите в изпълнение на техните длъжностни характеристики и индивидуални работни



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО
ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

планове са на много добро ниво. Прилагането на модела САФ определено ще подпомогне администрацията в използването на техники за управление на качеството с цел подобряване на нейната бъдеща дейност.