

РЕЗЮМЕ ОТ ДОКЛАД

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 е предназначен да бъде катализатор на процеса на цялостното подобряване на организацията и има пет 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 подобряване;
4. Да действа като **мост** между различните модели, използвани при управление на качеството, както в публичния, така и в частния сектор;
5. Да съдейства на ученето чрез **споделяне на добри практики** между организациите от публичния сектор (bench learning).

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

Водена от тези мотиви, Областна администрация – Велико Търново подписа 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“, осъществяван с безвъзмездната финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

Консултант в процеса беше г-н Павел Христов – Община Велико Търново.

Изготвен е **План за комуникация** на Областна администрация Велико Търново за „Въвеждане на общата рамка за оценка (CAF)“.

Самооценката е извършена в периода януари 2021 г. – март 2021 г.

Самооценката се извърши в няколко фази:

1. *Портфолио на доказателствата.*

Групата за самооценка определи документите, свързани с дейността на администрацията, които представляват Портфолио на доказателствата, на база на които беше изготвена от всеки един член индивидуална оценка.

2. *Индивидуална фаза.*

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.

3. *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.

4. *Постигане на консенсус* в групата и определяне на резултатите.

Дискусиите преминаха с обсъждане на силните страни, областите на подобрене и препоръките за всеки подкритерий. В съгласие се постави числова оценка на всеки подкритерий 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. Мерките за подобрене се обсъждаха по приоритет и ресурсна обезпеченост.

Поради липса на достатъчно доказателства и измервания в областта на резултатите, свързани с хората в Областна администрация Велико Търново (критерий 7), екипът проведе анкета сред служителите и извърши анализ на резултатите от същата, който беше използван в процеса по самооценка. Анкетата имаше за цел да събере първоначална информация и данни за нивото на удовлетвореност в различни аспекти, касаещи служителите в Областна администрация Велико Търново, 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 Областна администрация Велико Търново и се прие изключително положително.

Като организация, Областна администрация - Велико Търново има амбицията да се развива по пътя на усъвършенстване на изпълнението и желание за въвеждане на култура на организационно съвършенство. Изпълнението на така поставените цели и прилагането на мерки за подобряване, неминуемо ще доведе до удовлетворяване нуждите на обществото, повишаване на изискванията, а от там и на жизнения стандарт на населението. Извършената самооценка и анализ на **резултатите показват много добро ниво** на покритие на общата рамка на модела CAF в Областна администрация – Велико Търново. Като обща оценка в числово изражение се сформира **1255 точки, което е 45 % от възможните 2800 точки.**

С най-висок резултат е критерий **8. Резултати, свързани със социалната отговорност** с обща оценка 148 точки и процент на покритие 74 %. На второ място по резултат е критерий **9. Ключови резултати от изпълнението** с обща оценка от 106 точки и процент на покритие 53%, а на трето място е критерий **6. Резултати ориентирани към гражданите/потребителите**, с обща оценка от 101 точки и процент на покритие 51%.

Сравнително добро ниво на оценка е постигнато и за критерий **4. Партньорства и ресурси**, с обща оценка 302 точки и процент на покритие 50 %. Оценката по този критерий сочи на **достигната златна среда** при осъществяване на партньорства със заинтересованите страни, които стимулират външния фокус на организацията и допринасят със своя експертен опит за постигане на стратегическите и оперативни цели на администрацията. Ресурсите на администрацията, като финанси, технологии, съоръжения, се управляват по ефикасен начин и осигуряват ефективното функциониране на институцията.

Отчетено е, че се осъществява обмен на добри практики с колеги от други администрации, също така, като част от документите на ИСУ се поддържа списък на ключовите доставчици на администрацията, който периодично се актуализира. Ресурсите се управляват по прозрачен и ефективен начин, като се осъществява предварителен контрол за законосъобразност по отношение на приходите и разходите на администрацията.

По отношение на три от благоприятстващите фактори, а именно **критерий 1. Лидерство, критерий 2. Стратегия и планиране и критерий 5. Процеси** се наблюдават сравнително изравнени резултати в диапазона от 38 % до 42%, което означава, че по отношение на скалата, по която оценяваме благоприятстващите фактори, Областна администрация Велико Търново е на ниво изпълнение на дейностите, които е планирала. За да се придвижи напред е необходимо организацията да прави преглед и оценка на изпълнението.

Най-ниско ниво на резултати е достигнато по отношение на **благоприятстващ фактор по критерий 3. Хора**, а именно 32 % и по отношение на **постигнати резултати по критерий 7. Резултати, свързани с хората**, а именно 31 %. Това, че резултатите относно хората по отношение на възприятията им (7.1) и изпълнението (7.2) са ниски, са индикация за наличие на необходимост от по - прецизно атестиране и справедливо заплащане. 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 набиеляване на промени в подхода, целящи засилване ефекта на тези благоприятни фактори. 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 по **Критерий 3**, чрез създаване на творческа атмосфера и чрез оптимизиране на стратегии и планове в тази сфера и на мерките за тяхното изпълнение.

Основната част от благоприятстващите фактори (критериите 1, 2 и 5) са еднакво оценени с оценка между 38 и 42 %, критерий 4 е с оценка 50 %, а най – ниските показатели са по критерий 3 – 32 %, което означава, че по отношение на **критерии 1. Лидерство, 2. Стратегия, 3. Хора и планиране и 5. Процеси** Областна администрация Велико Търново е на ниво изпълнение на дейностите, които е планирала. По отношение на **критерий 4. Партньорства и ресурси** се извършва проверка/преглед и дейностите се извършват по правилния начин.

За да се придвижи напред е необходимо организацията да прави преглед и оценка на изпълнението и за да се придвижи напред е необходимо

непрекъснато да усъвършенства начина, по който прави нещата, т.е. на основата на проверка/преглед да променя подхода, ако е необходимо.

При измерване на резултатите по **критерий 6. Резултати, ориентирани към гражданите/потребителите, критерий 8. Резултати, свързани със социалната отговорност и критерий 9. Ключови резултати от изпълнението**, оценката е между 51 и 74, което означава, че Областна администрация Велико Търново е на ниво, при което администрацията показва подобряващи се тенденции и/или повечето от установените цели са постигнати, както и показва значителен успех и/или всички установени цели са постигнати. По отношение резултата на **критерий 7. Резултати, свързани с хората**, Областна администрация – Велико Търново показва равни тенденции и/или някои от установените цели са постигнати, произлизащо от ниското заплащане на служителите и необходимостта от признание на постиженията.

Благодарение на самооценката е изготвен Доклада, който прави диагностика на организацията.

Докладът включва **134 силни страни и 59 областите за подобрене**, които са дефинирани от одобрените документи за портфолио.

Дефинирани са **58 мерки за подобрене**, които дават насоки за подобрене на дейността на администрацията.

На база на анализа и диаграмите ясно са очертани основните области, нуждаещи се от подобрене, а именно:

- Ангажиране на служителите чрез създаване на условия създаване на условия за открит диалог и предоставяне на правомощия, както и планиране, управляване и подобряване на човешките ресурси по прозрачен начин и в съответствие с процеса на стратегическо планиране;
- Координиране на процесите вътре в организацията и вън от организацията – с други свързани организации;
- Управление, чрез създаване на ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни;
- Управление на организацията, нейното изпълнение и непрекъснатото ѝ усъвършенстване;
- Планиране, въвеждане и оценяване на иновации и промени;

- Развитие и управление на партньорства със съответните организации;
- Подобряване на резултатите, свързани с хората по отношение измерване на техните възприятия и измерване на изпълнението.

На база на анализа са набелязани следните основни мерки за подобрене на установените слаби страни на администрацията:

- Изготвяне на Стратегически план за дейността на Областна администрация Велико Търново;
- Изготвяне на функционален анализ и оценка на ефективността на дейността на Областна администрация Велико Търново;
- Изготвяне на Вътрешни правила за ползване на служебна електронна поща;
- Актуализиране на Стратегията за управление на риска;
- Актуализиране на Вътрешните правила за управление на човешките ресурси и на програмата за новоназначени служители в частта "Наставничество";
- Актуализиране на анкетата за потребителите на административни услуги и изготвяне на Доклад за удовлетвореността на потребителите на административни услуги при отчитане на въведените нови методи за измерване на удовлетвореността;
- Повишаване на мотивацията на служителите, чрез по-добро заплащане и разработване на ясна политика за задържане на кадрите в администрацията;
- Създаване на среда за генериране на идеи и предложения от служителите и проучване удовлетвореността на служителите с анализ на резултатите;
- Изготвяне на медиен план на Областна администрация Велико Търново;
- Извършване на анализ на ефективност и ефикасност на извършваните разходи, както и подобряване координацията в процеса по планиране на разходите в Областна администрация Велико Търново;
- Внедряване на софтуер за цифровизация на документите от архив "Държавна собственост";

- Увеличаване на броя на услугите, които се предоставят по електронен път;
- Актуализиране на англоезичната версия на интернет страницата на Областна администрация Велико Търново;
- Подписване на споразумения с други заинтересовани страни за осигуряване на достъп до регистри, бази данни и системи на други публично-правни организации;
- Включване в обученията за подобряване на аналитичните умения и иновации;

Благодарение на доклада и изготвените мерки за подобрене ще бъде изготвен план, изпълнението на който ще подобри дейността на организацията.

Препоръчано е приоритизиране на мерките, по които да се предприемат действия през първата година след самооценката.

В заключение е посочено, че Областна администрация Велико Търново е извървяла сериозен път в развитието си като административна структура. Постигнати са много добри резултати, свързани със социалната отговорност, ключовите резултати от изпълнението и резултатите, ориентирани към гражданите/потребителите. Много добра е оценката по благоприятстващ фактор - партньорства и ресурси, а добра е и оценката по благоприятстващите фактори, свързани с лидерство, стратегия и планиране и процеси.

Издаваме благодарност на служителите от Областна администрация Велико Търново за добросъвестното подпомагане за изготвянето на доклада и на групата за самооценка за отличната ѝ работа в екип.

Прилагането на модела CAF определено ще подпомогне администрацията в използването на техники за управление на качеството с цел подобряване на нейната бъдеща дейност.