Р Е П У Б Л И К А  Б Ъ Л Г А Р И Я

О б л а с т н а  а д м и н и с т р а ц и я

К ю с т е н д и л

**УТВЪРДИЛ: ……...**

**Областен управител**

**ВИКТОР ЯНЕВ**

# ДОКЛАД

ЗА САМООЦЕНКА ПО ПРИЛАГАНЕТО НА МОДЕЛА CAF

В ОБЛАСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ - КЮСТЕНДИЛ

ЗА ПЕРИОДА 2019 - 2021 г.

2020 г.

# СЪДЪРЖАНИЕ

## Съдържание


Въведение. 1

**Описание на подхода и хода на самооценката** 2

**Критерий 1. ЛИДЕРСТВО** 3

1.1 Определя насоката за развитие на организацията чрез разработване на нейната мисия, визия и ценности 3

1.2. Управлява организацията, нейното изпълнение и непрекъснатото ù усъвършенстване 5

1.3. Мотивира и подкрепя хората в организацията и дава личен пример 7

**1.4. Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни** 9

**КРИТЕРИЙ 2. СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ** 10

2.1 Събира информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и релевантната управленска информация 10

**2.2 Разработва стратегия и планиране въз основа на събраната информация** 12

2.3. Комуникира и изпълнява стратегията и плановете в рамките на цялата организация и регулярно ги преглежда 13

2.4. Планира, въвежда и оценява иновации и промени 15

**КРИТЕРИЙ 3. ХОРА** 16

3.1 Планира, управлява и подобрява човешките си ресурси по прозрачен начин и в съответствие с процеса на стратегическо планиране 16

3.2 Идентифицира, развива и използва компетенциите на служителите като съгласува индивидуалните цели с тези на организацията 18

3.3. Ангажира служителите чрез създаване на условия за открит диалог и предоставяне на правомощия 19

**Критерий 4. ПАРТНЬОРСТВА И РЕСУРСИ** 21

4.1. Развива и управлява партньорства със съответните организации 21

4.2. Създава и осъществява партньорства с гражданите/потребителите 22

4.3. Управлява финансите 24

4.4. Управлява информация и знания 25

4.5. Управлява технологии 26

4.6. Управлява инфраструктурата 28

**Критерий 5. ПРОЦЕСИ** 29

5.1. Идентифицира, проектира, управлява и обновява процесите с участието на заинтересованите страни 29

5.2. Разработва и предоставя услуги и продукти, ориентирани към гражданите/ потребителите 30

5.3. Координира процесите вътре в организацията и вън от организацията – с други свързани организации 31

# СЪДЪРЖАНИЕ

**6. РЕЗУЛТАТИ, ОРИЕНТИРАНИ КЪМ ГРАЖДАНИТЕ/ПОТРЕБИТЕЛИТЕ** ..... 32

6.1. Измервания на възприятията ..... 32

6.2. Измервания на изпълнението ..... 33

**7. РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ С ХОРАТА** ..... 34

7.1. Измервания на възприятията ..... 34

7.2 Измервания на изпълнението ..... 35

**8. РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ СЪС СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ** ..... 37

8.1. Измервания на възприятията ..... 37

8.2. Измервания на изпълнението ..... 38

**9. КЛЮЧОВИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО** ..... 39

9.1. Външни резултати: резултати и въздействия спрямо цели ..... 39

9.2. Вътрешни резултати: ниво на ефикасност ..... 40

**АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ** ..... 43

Сравнителен анализ на подкритериите от Общата рамка за самооценка ..... 43

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** ..... 55

*Приложение – резултати от анкетно проучване* ..... 56

# ВЪВЕДЕНИЕ

Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020, както и Оперативна програма "Добро управление" (ОПДУ) поставят особен акцент за приоритетно въвеждане на Общата рамка за оценка (Common Assessment Framework - CAF) в администрациите, като инструмент за управление на качеството. Тази инициатива в изпълнение на Проект BG05SFOP001-2.014-0001 „Въвеждане на общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация“ е с обща продължителност 18 месеца. Областна администрация – Кюстендил е една от 32 администрации, подкрепени при внедряване на модела CAF през 2019 година.

Амбицията на ръководството Областна администрация - Кюстендил да се развива по пътя на усъвършенстване и да се стреми към организационно съвършенство, подкрепена с експертната компетентност на служителите в администрацията доведоха до решението на ръководството да потърси възможност за подобрение на изпълнението на дейността на Областна администрация – Кюстендил, чрез цялостно управление на качеството. През месец септември 2019 г. Областна администрация – Кюстендил сключи споразумение с Института по публична администрация, относно регламентиране на сътрудничеството между ИПА, в качеството му на бенефициент и администрацията, която ще бъде подкрепена при внедряване на модела CAF, със срок не по-късно от месец юни 2021 г. Внедрявайки този модел Областна администрация - Кюстендил може да адаптира модела, съобразно нейните специфични нужди и конкретни обстоятелства. Прилагането на CAF дава възможност администрацията да бъде разгледана и оценена в нейната цялост от вътрешен екип и в резултат на самооценката му да се постигне яснота кое работи добре и кое – не. Целта на ръководството е CAF да се утвърди като устойчива управленска практика, която да насърчава постигането на по-добри резултати за организацията и за хората в нея, за потребителите на услуги, за партньорите и за обществото като цяло.

В процеса на внедряване на CAF областният управител на област Кюстендил определи председател и състава на Групата за самооценка, която включва служители от всички функционални направления и ръководители на структурни и функционални звена с цел оценката да бъде обективна и с обхват цялостната дейност на администрацията. Осигурена бе вътрешна комуникация и информираност на външните заинтересовани страни относно стартиране на процеса по внедряването на модела CAF.

Със Заповед № РД-20-320/03.12.2019г., изменена със заповед №РД-20-78/17.03.2020 г. на областния управител се сформира **Групата за самооценка** в състав:

# ВЪВЕДЕНИЕ

**Председател** - Гергана Михайлова, Главен секретар

**и членове**:

1. Василка Манчева, Директор на дирекция АКРРДС;
2. Радостина Беркова, главен експерт в Дирекция „АКРРДС“
3. Светослава Радославова, за старши юрисконсулт в Дирекция АПОФУС, съгласно Заповед № ЧР-09-44/07.11.2019 г.;
4. инж. Цветанка Андонова , главен експерт в Дирекция АКРРДС.

Служителите от групата за самооценка преминаха специализирано обучение по внедряване на CAF с практическа насоченост. Групата за самооценка състави План-график, Комуникационен план за въвеждане на модела в Областна администрация – Кюстендил. Консултант по внедряване на CAF на Областна администрация – Кюстендил и лектор на проведеното обучение бе инж. Фиданка Иванова, главен експерт „Регионално развитие“, дирекция АКРРДС на Областна администрация – Благоевград, която има практически опит по въвеждането на модела CAF.

.

## ОПИСАНИЕ НА ПОДХОДА И ХОДА НА САМООЦЕНКАТА

Членовете на групата за самооценка изпълниха възложените им задачи под ръководството, координацията и контрола на председателя на групата. Оценката се извърши по 9 критерии и 28 подкритерия на Модела CAF, като групата по самооценката попълни Портфолио от доказателства и изготви папка с копия на документите в електронен формат, които ги подкрепят.

Самооценката се извърши в няколко етапа:

1. Индивидуално оценяване - в съответствие с процедурите по самооценка, всеки от членовете на групата попълни своя формуляр за самооценка, като посочи силните страни, областите на подобрение за работата на Областна администрация - Кюстендил и предложи мерки за подобрение. На база 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 CAF. Резултатите от индивидуалните оценки се представиха на председателя на групата

по самооценка за обработка и анализ и последващо представяне на първата обща среща за постигане на консенсус.

2. Постигане на консенсус – представяне, обсъждане и анализ на индивидуалните оценки, както и на доказателствата, относими към тях. В рамките на две работни срещи екипът постигна консенсус, относно общите оценки на всички 9 критерия и 28 подкритерия, вземайки предвид аргументите на членовете на групата и приложените доказателства. Консенсусът се постигна, като в случай на поставени оценки в различни етапи на точкуването, всеки член на групата аргументираше своята оценка, разгледано в скалата на класическото точкуване, доказвайки постигнатото ниво.

Дискусията беше насочена главно към областите на подобрение.

След стартирането на процеса по внедряване на модела CAF се проведе анкета сред служителите, резултатите от която са представени като приложение към настоящия доклад. Анкетата имаше за цел да събере първоначална информация и данни за нивото на удовлетвореност в различни аспекти, касаещи служителите в Областна администрация Кюстендил, както и да даде насоки за области за подобрение в дейността на администрацията, които да се обсъдят от групата за самооценка.

Групата по самооценка постигна консенсус относно областите на подобрение и определи приоритета им, като се фокусира върху организационното и оперативно усъвършенстване на Областна администрация – Кюстендил.

## РЕЗУЛТАТИ ОТ САМООЦЕНКАТА

### КРИТЕРИЙ 1. ЛИДЕРСТВО

#### 1.1 Определя насоката за развитие на организацията чрез разработване на нейната мисия, визия и ценности.

*Оценка: 80 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин и при необходимост прави промени/корекции в подхода.

# РЕЗУЛТАТИ ОТ САМООЦЕНКАТА

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Мисията, визията и целите на организацията са ясно формулирани, част са от стратегическия план и своевременно са публично оповестени на интернет страницата на администрацията.
- Служителите са фокусирани в дейността си към постигане на целите на администрацията в изпълнение на мисията и визията, като изготвят и изпълняват утвърдени, индивидуални работни планове.
- В ОА има етични стандарти на поведение, утвърдени с Етичен кодекс на поведение на служителите в Областна администрация – Кюстендил, копие от който служителите получават при встъпване в длъжност.
- Управление, ориентирано към превенция на корупцията. Утвърдени правила за реда за подаване на декларации, публикуването им и водене на регистри по ЗПКОНПИ.

**ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Активно комуникиране на мисията, визията и целите със служителите на администрацията.
- Преглед и при нужда актуализация на Етичен кодекс на поведение на служителите в Областна администрация – Кюстендил.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Предоставяне на възможност на всеки служител да изготвя предложение за мисия, визия и цели на администрацията.
- Назначаване на работна група за преглед и актуализация на Етичния кодекс на поведение на служителите от Областна администрация – Кюстендил.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Стратегически план 2016-2019 г.; Стратегически план 2019-2021 г., Оперативен план 2019 г., 2018 г. 2017 г., Цели /Приложение 1 от 2017 до 2019 г./, ИРП на служителите.
- Етичен кодекс на поведение на служителите от Областна администрация – Кюстендил.

- Вътрешни правила за приемане и обработка на сигнали за корупция и жалби на граждани и юридически лица.
- Вътрешни правила за приемане, съхраняване, обработване на данни унищожаване на декларациите по чл.35, ал.1 от ЗПКОНПИ, водене на публичен регистър на декларациите, организация на работата на комисията за проверка за проверка на декларациите по чл.35, ал.1 от ЗПКОНПИ и за установяване конфликт на интереси в ОА – Кюстендил.
- Вътрешни правила за контрол и предотвратяване изпирането на пари финансирането на тероризма на ОА – Кюстендил.
- Регистър на декларациите по чл.35, ал.1 от ЗПКОНПИ.
- Интернет страницата на администрацията.
- Годишни доклади по чл.63 от Закона за администрацията (двата или трите последни.
- Доклади от проверки на Инспектората в МС (до три години назад).

### 1.2. Управлява организацията, нейното изпълнение и непрекъснатото ù усъвършенстване

*Оценка: 80 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин и при необходимост прави промени/корекции в подхода.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Структурата на организацията се съобразява с необходимостта от изпълнение на нейните задължения, като при промяна на функционалните задължения, длъжностното разписание се актуализира.
- Ръководството се ангажира с прилагане на система за управляване на качеството и се ангажира с внедряване на модела CAF, извършване на самооценка по CAF.

# РЕЗУЛТАТИ ОТ САМООЦЕНКАТА

- Ефективно и ефикасно управление на СФУК, при което се поемат задължения и извършват разходи за постигане на целите на администрацията. Извършване на предварителен контрол за законосъобразност на цялостната дейност на администрацията. Извършване на текущ мониторинг и самооценка на СФУК, с които се осигурява разумна увереност, че целите на администрацията се постигат;

- Прилага се Стратегията за управление на риска, която осигурява идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на ОА.; Ежегодно преглеждане и актуализиране на риск- регистъра, съобразно поставените цели;

- Управление на човешките ресурси, демонстрирайки ценности като демокрация, върховенство на закона, граждански фокус, равнопоставеност на половете, справедлива работна среда, превенция на корупцията.

- Създаване на подходящи условия за работа в екип. Участие на персонала в обучение „Работа в екип“, организиране на тиймбилдинг с други администрации с цел обмяна опит

- Администрацията изучава и прилага добрите практики и опит в областта на електронното управление, като е въвела и предоставя електронни административни услуги.

**ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Ясно определени функции и отговорности на звената в организацията.

- Необходимост от подобряване на условията за по-ефективна вътрешна комуникация.

- Повишаване външната комуникация със заинтересовани страни.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Извършване на Функционален анализ на звената в администрацията.

- Да се организират периодични работни срещи/оперативки със служителите.

- Организиране на изнесени приемни, ден на отворените врати, срещи за обсъждане на актуални теми с представители на заинтересованите страни.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Споразумение с ИПА за внедряване на модела CAF.
- Вътрешни правила за функциониране на СФУК; Вътрешни правила за мониторинг и контрол по СФУК; Вътрешни правила за анализ и оценка на дейността на ОА – Кюстендил; Заповед за определяне на длъжностни лица, имащи право да изготвят заявки за извършване на предварителен контрол преди поемане на задължение, искания за предварителен контрол преди извършване на разход и докладни записки за стартиране на обществени поръчки; Вътрешни правила за съставянето, изпълнението и отчитането на бюджета на ОА – Кюстендил; Счетоводна политика на ОА – Кюстендил.
- Стратегия за управление на риска, риск регистър 2017;2018 и 2019 г.; Доклади за състоянието на СФУК 2017,2018 и 2019 г.; Отчети за изпълнението на целите 2017,2018 и 2019 г.
- Вътрешни правила за назначаване, прекратяване , повишаване в държавна служба, длъжностни характеристики, обучения, отпуски, заместване при Областна администрация гр. Кюстендил, прилагане организационните процедури по командироване в чужбина и страната на служители от ОА – Кюстендил; Процедура за мобилност; Вътрешни правила за оценка на изпълнението на служителите;
- Вътрешни правила за организацията на административното обслужване; Харта на клиента.
- Вътрешни правила за документооборот на документи на хартиен и електронен носител.
- Проведено обучение на тема „Работа в екип“; Тиймбилдинг с други администрации 2017, 2018 г.
- Доклади от проверки на Инспектората в МС (до три години назад); Отчети по изпълнение на бюджета на областната администрация; Отчети и информации по изпълнението на програмния бюджет пред МС (до три години назад).

### 1.3. Мотивира и подкрепя хората в организацията и дава личен пример

*Оценка: 70 точки*

# РЕЗУЛТАТИ ОТ САМООЦЕНКАТА

Оценката на изпълнение се базира на прилагането на пълния цикъл на Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията е постигнала значителни резултати, като са постигнати целите. Подходът в изпълнението включва сравнение и ползване на добри практики на сродни администрации.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Ръководството насърчава служителите за ефективно изпълнение на задълженията.
- Насърчават се служителите към обучение и повишаване на професионалната им компетентност, които се организират по инициатива на служителите и по преценка на прекия ръководител.
- Признаване и възнаграждаване на усилията на отделните служители чрез ДВПР
- Подпомагане на служителите при изпълнение на техните задължения, планове и цели, които от своя страна увеличават възможността за постигането на общите стратегически цели на организацията
- Ръководството полага грижи за сигурността на работното място на служителите чрез видеонаблюдение и физическа охрана
- Организиране на тиймбилдинги за подобряване на екипната комуникация и сплотяване на колектива.
- Създадена е възможност за плаващи граници на работното време според индивидуалните потребности на служителите
- Личен пример за спазване на законността и моралните норми за поведение
- Получаване на обратна връзка от служителите и предприемане на действия при необходимост.

**ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Осигуряване на формална обратна връзка между служителите и ръководството относно подобряване на работата на администрацията.

- Доразвиване на признаването и отчитането на силните страни на изпълнението на всеки служител ежегодно.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Разработване и попълване на анонимни анкетни карти от служителите с цел осигуряване на обратна връзка за подобряване на работата на администрацията.
- Отразяване на силните страни на изпълнението на служителите и представяне пред колектива.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Лични планове за обучение, Годишен план за обучение 2017,2018,2019 г.
- Вътрешни правила за работната заплата.
- Заповеди за изплащане на ДВПР на служителите през 2017,2018 и 2019 г.
- Заповед за работното време с променливи граници.

### 1.4. Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни

*Оценка: 40 точки*

Оценката на изпълнение се базира на прилагането на пълния цикъл на Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията е постигнала значителни резултати, като са постигнати целите. Подходът в изпълнението включва сравнение и ползване на добри практики на сродни администрации.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Съобразяване на целите на администрацията с програмата на правителството.
- Включване на заинтересованите страни в съвети и комисии.
- Предоставяне на информации, чрез медии, социални мрежи и сайт за дейността на администрацията.

- Изготвяне на отчет за дейността на администрацията, за изпълнение на целите и предоставяне на информация за тях.
- Поддържане на постоянни взаимоотношения с политическите органи на съответната изпълнителна и законодателна власт.

**ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Повишаване външната комуникация със заинтересованите страни.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Организиране на изнесени приемни, ден на отворените врати, срещи за обсъждане на актуални теми с представители в на заинтересованите страни.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- стратегически и оперативен план, заповеди и протоколи от съвети и комисии, прес-съобщения, отчет за дейността на администрацията, отчет за изпълнение на целите, Годишни доклади по чл.63 от Закона за администрацията (двата или трите последни); Документи относно изпълнени или изпълнявани проекти, включително с международно участие, от областните администрации, финансирани от европейски фондове; Партньорски споразумения, участия в национални инициативи на социална отговорност – „Да изчистим България“.

## КРИТЕРИЙ 2. СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ

### 2.1 Събира информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и релевантната управленска информация

*Оценка: 50 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва

правилните дейности по правилния начин и при необходимост прави промени/корекции в подхода.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- В администрацията регулярно се събира управленска информация /Изготвяне на Годишен доклад за състоянието на администрацията, Отчет за изпълнение на поставените за съответната година цели/.
- Самооценка по CAF
- Прилага се Стратегия за управление на риска, която цели прилагане на единен подход за управление на риска, включващ идентифициране, анализ, оценка и третиране на рисковете и осигуряващ изпълнението на мисията и целите на ОА. Самооценка на състоянието на СФУК и извършване на анализ и оценка на ефективността на дейността на администрацията
- Анализ на удовлетвореността на заинтересованите страни в лицето на гражданите/потребители на административни услуги
- Събиране на информация за социално-културни, екологични, икономически, технологични и демографски фактори за развитие от териториални структури.

**ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Ниска активност при попълване на анкетните карти за изследване на удовлетвореността на потребителите от предоставените административни услуги.
- Липсва информация относно очаквания и удовлетвореност на всички заинтересовани страни.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Насърчаване от служителя в ЗАО на повече граждани да попълват анкетни карти.
- Да се обсъди и внедри ефективен механизъм за получаване на информация, относно очаквания и удовлетвореност на всички заинтересовани страни. Изготвяне на

регулярни писма до териториални структури на изпълнителната власт и общини, относно подобряване на координацията и взаимодействието с тях.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Годишни доклади по чл.63 от Закона за администрацията (двата или трите последни).
- Стратегия за управление на риска, заедно с риск-регистрите (двата или трите последни).
- Доклади от проверки на Инспектората в МС (до три години назад).
- Отчети и информации по изпълнението на програмния бюджет пред МС (до три години назад),Отчети по изпълнение на бюджета на областната администрация.
- Протоколи от заседания на Областния съвет за развитие и комисиите към него.
- Протоколи от заседания на Регионалния съвет за развитие.
- Стратегически документи, разработени от областна администрация – стратегии, програми , планове, актуализирани документи, доклади от мониторинг на изпълнението и др.
- Преписки по постъпили предложения и сигнали на граждани по реда на АПК.
- Попълнен въпросник и доклад по СФУК 2017, 2018 и 2019 г.
- Вътрешни правила за анализ и оценка на ефективността на дейността на Областна администрация – Кюстендил.
- Споразумение с ИПА за прилагане на CAF.
- Анализ на удовлетвореността на гражданите от предоставяне на административни услуги.

### 2.2 Разработва стратегия и планиране въз основа на събраната информация

*Оценка: 40 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва

правилните дейности по правилния начин и при необходимост прави промени/корекции в подхода.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Ангажиране на заинтересованите страни в разработването на стратегия и планиране, балансиране и приоритизиране на техните очаквания и потребности, чрез публикуване проекта на акта на сайта на администрацията.

**ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ:**

- Недостатъчни ресурси за развитие и актуализиране на стратегията на организацията.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Професионалната подготовка на служителите по стратегическо и оперативно планиране. Осигуряване на обучение за повишаване на професионалната подготовка на служителите по стратегическо и оперативно планиране.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Протоколи от заседания на Областния съвет за развитие и комисиите към него, Протоколи от заседания на Регионалния съвет за развитие;
- Стратегически документи, разработени от областна администрация – стратегии, програми , планове, актуализирани документи, доклади от мониторинг на изпълнението.

### 2.3. Комуникира и изпълнява стратегията и плановете в рамките на цялата организация и регулярно ги преглежда

*Оценка: 80 точки*

# РЕЗУЛТАТИ ОТ САМООЦЕНКАТА

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин и при необходимост прави промени/корекции в подхода.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Трансформиране на стратегическите и оперативните цели на организацията в конкретни планове и задачи за отделните звена и за служителите на организацията, при изработването на индивидуалните работни планове.
- Регулярно наблюдение на изпълнението от всички нива на организацията.
- Ефективно вътрешно комуникиране за разпространяването на целите, плановете и задачите в организацията.

**ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Наблюдение и оценка на ниво дирекции на изпълнението на оперативния план.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Извършване на оценка на полугодие от директорите на дирекции на изпълнението на оперативния план.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- ИРП на служителите, отчет на целите; Годишен отчет на дейността на администрацията.
- Доклади за дейността на ОА.
- Документация свързана със СФУК.
- Бюджетната прогноза.
- Отчет за изпълнение на програмния бюджет.
- Цели на ОА.
- Отчети на целите.

- Интернет страница на ОА.

- Доклади от проверки на Инспектората в МС (до три години назад); Стратегически документи, разработени от областна администрация – стратегии, програми , планове, актуализирани документи, доклади от мониторинг на изпълнението и др., Резултати от оценки на изпълнението и други форми на атестация на служителите.

### 2.4. Планира, въвежда и оценява иновации и промени

*Оценка: 93 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Въведен е междуведомствен електронен документооборот (Система за електронен обмен на съобщения).

- Използване на Системата за сигурно електронно връчване.

- Достъп до електронно служебно свидетелство за съдимост.

- Достъп до междурегистровия обмен на информация RegiX.

- Предоставена е възможност за извършване на картови плащания чрез ПОС терминално устройство за административни услуги.

- Присъединяване към ""Единния модел за заявяване, заплащане и предоставяне на електронни административни услуги“.

- Внедряване на модела CAF като иновативен подход.

- Въвеждане на работа от разстояние в домашна среда.

**ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Детайлно запознаване и изпълнение на мерки за нововъзникващи фактори за подобряване на работата.

- Непрекъснато обсъждане на прилагане на модернизация на работата и иновации със съответните заинтересовани страни.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Техническо обезпечаване на служителите за осъществяване на видеоконферентни връзки.
- Обучение на служителите по дигитална компетентност.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Политика и вътрешни правила за МИС.
- Вътрешни правила за документооборот на документи на хартиен и електронен носител.
- Вътрешни правила за приемане и изпращане на документи чрез Системата за сигурно електронно връчване.
- Доклад от проверка от ДАЕУ.
- Годишни доклади по чл.63 от Закона за администрацията (двата или трите последни); Резултати от оценки на изпълнението и други форми на атестация на служителите.

## КРИТЕРИЙ 3. ХОРА

### 3.1 Планира, управлява и подобрява човешките си ресурси по прозрачен начин и в съответствие с процеса на стратегическо планиране

*Оценка: 93 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин и при необходимост прави промени/корекции в подхода.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Прилагане на ясна политика, съдържаща обективни критерии по отношение на набирането на персонала, насърчаването му, възнагражденията, наградите.
- Осигуряване на служител, който да е отговорен за ИТ дейностите.

- Реализира се политика на ръководството за осигуряване на подготвен и способен персонал, демонстриращ знания и компетентности, необходими за постигане на мисията и целите на ОА/ възможности за учене с платен служебен отпуск или отпуск за обучение по чл.169 от КТ; работно време с променливи граници; разписани са отговорности с длъжностни характеристики и ИРП; назначаване за неопределено време на служители, показали умения по време на работа по програми „СК“ и „РПЗ“/. Участия в обучения. Изготвяне на лични планове за обучение.
- Създадена Папка във вътрешната мрежа „Правила“ в която са споделени всички правила на ОА и новоназначените служители могат да се запознаят с тях.

**ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Някои от служителите отсъстват често поради ползване на различни видове отпуск, което оказва влияние върху цялостната дейност на администрацията и води до невъзможност да бъдат справедливо разпределени и балансирани задачите и отговорностите между всички служителите.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Комуникиране на график за разпределение на ползването на платения годишен отпуск между служителите и ръководителя на звеното по отношение на неговото спазване.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Вътрешни правила за назначаване, прекратяване , повишаване в държавна служба, длъжностни характеристики, обучения, отпуски, заместване при Областна администрация гр. Кюстендил, прилагане организационните процедури по командироване в чужбина и страната на служители от ОА – Кюстендил; Процедура за мобилност;
- Вътрешни правила за работна заплата
- Заповед за работно време с променливи граници
- Доклади за дейността на ОА
- Заповеди за изплащане на държавните служители на представително облекло

- Заповеди за определяне на допълнителен платен отпуск за изпълнение на задълженията извън работно време
- Годишни планове за обучение
- Справка за участие в обучения, платени от ОА
- Длъжностни характеристики и ИРП
- Документация по изпълнението на Програма „Старт на кариерата“ и Регионална програма за заетост
- Доклади и въпросници за състоянието на СФУК
- Вътрешни правила за подаване на декларации, публикуването им и водене на регистри по ЗПКОНПИ.

### 3.2 Идентифицира, развива и използва компетенциите на служителите като съгласува индивидуалните цели с тези на организацията

*Оценка: 75 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин и при необходимост прави промени/корекции в подхода.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Вътрешна и външна мобилност на хора.
- Насочване и подкрепа на новите служители посредством практическо обучение и индивидуално консултиране.
- Разработване, съгласуване и преглед на личните планове за обучение.
- Стриктно спазване на всички етапи за оценяване на изпълнението на длъжността.
- Включване на служителите в електронни обучения и обучения за работа с хора с увреждания.

**ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Насърчаване на споделеното обучение на работното място.
- Развитие на компетенции за взаимодействие със служителите на организацията, с гражданите/потребителите и партньорите.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Създаване на споделена директория  Знание в локалната мрежа на администрацията.
- Включване в обучения на служителите, които директно контактуват с граждани, за да бъдат запознати с актуални изисквания, както и да развиват уменията си за комуникация и работа с хора със специфични потребности.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Процедура по мобилност
- Лични планове, Годишен план за обучение, Формуляри от оценяване, Справки от участие в обучения.

### 3.3. Ангажира служителите чрез създаване на условия за открит диалог и предоставяне на правомощия

*Оценка: 90 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Осигуряване на добри условия на труд в цялата организация, включително по отношение на изискванията за здраве и безопасност.
- Има учреден Група по условията на труд. Осигурено е обслужване от Служба по трудова медицина

# РЕЗУЛТАТИ ОТ САМООЦЕНКАТА

- Утвърдени са и се прилагат процедури за провеждане на всички задължителни инструктажи, за гарантиране здравето на служителите и безопасни условия на труд. Извършват се периодични профилактични прегледи, осигуряват се средства за корекционни очила; извършва се анализ на заболеваемостта
- Назначени са служители с увреждания, на които са осигурени подходящите условия на труд.
- Гарантиране, че служителите имат възможност да дават обратна връзка за качеството на управленските практики на своите преки ръководители/директори.
- Създадени условия, които допринасят за постигане на удачен баланс между работата и личния живот.

**ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Липса насърчаване на служителите към двигателна активност и системно практикуване на спорт, като средство за здравословен начин на живот.
- Ежегодни профилактични прегледи на служителите.
- Актуализиране на оценката на риска на работната среда.
- Редовно провеждане на анкети/проучвания сред персонала.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Да се разработят анкетни карти относно удовлетвореността на служителите.
- Планиране и подкрепа на социални, културни и спортни дейности, насочени към здравето и благополучието на служителите, например договаряне на карти за спорт с преференциални условия, билети за културни мероприятия.
- Организиране на походи сред природата с цел сплотяване на екипа
- Извършване на нови измервания на микроклимата на работа.
- Ежегодно организиране на профилактични прегледи.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Сключени договори за заетост по НП „ЗОХТУ“, Анализ на болничните листове, Анализ на резултатите от профилактични прегледи
- Договор със СТМ.

- Заповед за провеждане на инструктажи; Книги за извършени инструктажи
- Анализ на резултатите от анкета за измерване на степента на удовлетвореност на служителите.

## КРИТЕРИЙ 4. ПАРТНЬОРСТВА И РЕСУРСИ

### 4.1. Развива и управлява партньорства със съответните организации

*Оценка: 70 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин и при необходимост прави промени/корекции в подхода.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Обмен на добри практики между партньорите - областни администрации, общини, министерства, териториални и регионални структури и използване на учене от добрия опит на другите (bench learning) и сравнителен анализ с най-добрите практики (bench marking).
- Разработване и управление на подходящи споразумения за партньорство.
- Участие в изпълнение на международни проекти.
- Партньорства при участие в национални инициативи - ""Да изчистим България заедно""
- Договори за назначаване на лица по регионални и национални програми.

**ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Редовно наблюдение и оценка на изпълнението и резултатите от партньорствата.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Секретарите на съвети и комисии да изготвят ежегоден анализ за участието на заинтересованите страни - партньори в инициативите на Областна администрация

Кюстендил. Въз основа на изготвения анализ да се предприемат действия за идентифициране на причините за слабата активност на част от партньорите.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Споразумения по КАО с общините.
- Стратегически документи, разработени от областна администрация – стратегии, програми, планове, актуализирани документи, доклади от мониторинг на изпълнението и др.
- Документи относно изпълнени проекти, включително с международно участие, от областните администрации, финансирани от европейски фондове.
- Партньорски споразумения, участия в национални инициативи на социална отговорност – „Да изчистим България“, „Мениджър за един ден“, студентски и младежки стажове и др.
- Документи относно участия в програми за заетост и/или обучение по националните планове за действие по заетостта и др.
- Доклади от трудова медицина относно здравно състояние на служителите, здравословни и безопасни условия на труд и др.
- Механизъм за взаимодействие при работа в случаи на деца жертви или в риск от насилие и за взаимодействие при кризисна интервенция.
- Механизъм за съвместна работа на институциите по обхващане, включване и предотвратяване на отпадането от образователната система на деца и ученици в задължителна предучилищна и училищна възраст.

### 4.2. Създава и осъществява партньорства с гражданите/потребителите

*Оценка: 70 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин и при необходимост прави промени/корекции в подхода.

# РЕЗУЛТАТИ ОТ САМООЦЕНКАТА

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Провеждане на активна информационна политика относно дейността на администрацията.
- Достъпност на експертите за гражданите – телефони, електронна поща.
- Поставени кутия за сигнали, мнения, коментари и анкетни карти, както и кутия за сигнали за корупция.
- Ежегоден анализ на удовлетвореността на потребителите на адм. услуги и публикуването му на сайта на администрацията и в медийното пространство.
- Разработена е Харта на клиента.
- Публикуване на годишни доклади, провеждане на пресконференции и публикуване на информация в Интернет).
- Провеждат се приемни дни на областния управител с гражданите.

**ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Насърчаване на гражданите/ потребителите да изразяват своите потребности и изисквания

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Разработване на анкета за удовлетвореност от дейността на Областна администрация Кюстендил.
- Организиране на дейности по спазване на изискванията на измененията на НАО.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Поддържане на актуална справка с телефонни номера на служителите на сайта на администрацията
- Анализ на удовлетвореността на потребителите
- Харта на клиента
- Вътрешни правила за приемане и изпращане на документи чрез Системата за сигурно електронно връчване
- Вътрешни правила за организацията на административното обслужване

- Интернет страницата на администрацията, Facebook страница.

### 4.3. Управлява финансите

*Оценка: 95 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин и при необходимост прави промени/корекции в подхода.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Ефективно и ефикасно финансово управление чрез СФУК, при което се поемат задължения и извършват разходи за постигане на целите на администрацията. Система за двоен подпис. Извършване на предварителен контрол за законосъобразност на цялостната дейност на администрацията. Извършване на текущ мониторинг и самооценка на СФУК.
- Преглед и актуализиране на стратегията за управление на риска; Ежегодно актуализиране на риск- регистъра, съобразно поставените цели.
- Прозрачност на бюджетните разходи, Осчетоводяване на разходите. Инвентаризация.
- Планиране на финансовия ресурс.
- Разработена е тригодишна бюджетна прогноза с финансови показатели.

**ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Липса на финансиране на основни задължения /дейности по Закона за водите, ремонт на недвижими имоти/.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

Като второстепенен разпоредител на бюджетни средства администрацията не предвижда мерки по идентифицираната област за подобрение.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Вътрешни правила за функциониране на СФУК; Вътрешни правила за мониторинг и контрол по СФУК; Вътрешни правила за анализ и оценка на дейността на ОА – Кюстендил; Заповед за определяне на длъжностни лица, имащи право да изготвят заявки за извършване на предварителен контрол преди поемане на задължение, искания за предварителен контрол преди извършване на разход и докладни записки за стартиране на обществени поръчки; Вътрешни правила за съставянето, изпълнението и отчитането на бюджета на ОА – Кюстендил; Счетоводна политика на ОА – Кюстендил.
- Приложение 3 от Бюджетната прогноза.
- Стратегия за управление на риска, Риск-регистър.

### 4.4. Управлява информация и знания

*Оценка: 55 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин и при необходимост прави промени/корекции в подхода.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Създадена на вътрешна мрежа за разпространение и споделяне на информация в рамките на администрацията, за да се гарантира, че всички служители имат достъп до нея.

- Създадена Facebook страница на администрацията, в която се публикува информация за дейностите и събитията, в които участва администрацията.

- Наличните архивни помещения осигуряват в пълна степен физическо запазване, защита от посегателство и подреждане на архивните материали;

- Въведени са правила относно поверителността на обработването на информация и защита на сигурността на информация

- Установени са и ефективно се прилагат нормативно регламентираните правила и мерки за защита на класифицираната информация и за защита на личните данни
- Внедрена е деловодна система, която всички служители използват и чрез която се съхранява информацията в електронен вид (Акстър офис).

**ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Гарантиране, че ключовата информация и знания на служителите се запазват в рамките на организацията при тяхното напускане
- Материалите от обучения да се предоставят в споделена папка до всички служители
- Слаба организация по съхранението и архивирането на документи.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Едноседмичен срок за предаване на преписките и споделяне на информация и знания свързани с длъжността.
- Създаване на споделена директория за всички служители за публикуване на обучителни материали.
- Преразглеждане на правилата за архивиране, създаване на организация за систематичното им изпълнение.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Създадена папка в мрежата, в която се споделят всички правила на администрацията; създадена мрежа с информация до която всички служители имат достъп.
- Вътрешни правила за дейността на учрежденския архив; Политика за информационна сигурност; политика за защита на личните данни.
- Внедрена е система за управление на документооборота Акстър Офис.

### 4.5. Управлява технологии

*Оценка: 90 точки*

# РЕЗУЛТАТИ ОТ САМООЦЕНКАТА

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин и при необходимост прави промени/корекции в подхода.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Постоянно внимание към технологичните иновации и преразглеждане на политиката, ако е необходимо.

- Прилагане на политика за мрежова и информационна сигурност , съобразно нормативна уредба.

- Извършен анализ и оценка на риска за мрежова и информационна сигурност на ОА – Кюстендил.

- Осигуряване на безопасно, ефективно и ефикасно използване на технологиите.

Въведена е възможност за заплащане на държавна такса чрез ПОС терминал на гише и по електронен път. Осъществява се електронен обмен на документи чрез системата за електронен обмен на съобщения, системата за сигурно електронно връчване.

- Периодично подновяване на остарялата техника.

- Използва се правно – информационна система.

**ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Повишаване на дигиталната компетентност на служителите.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Участие в обучения за дигитална компетентност.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Утвърдена политика за мрежова и информационна сигурност в ОА - Кюстендил

- Анализ и оценка на риска за мрежова и информационна сигурност на ОА – Кюстендил

- Регистър за информационните ресурси
- Цели на администрацията
- Годишни доклади за състоянието на администрацията и Самооценка на административното обслужване
- Доклади за състоянието на СФУК; Въпросници за състоянието на СФУК
- Вътрешни правила за електронен документооборот
- Правно-информационна система СИЕЛА
- Вътрешни правила за приемане и изпращане на документи и съобщения чрез Системата за сигурно електронно връчване.

### 4.6. Управлява инфраструктурата

*Оценка: 90 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- ОА осигурява ефикасна поддръжка на частта от сградата, която използва, на работните помещения
- Осигурена подходяща физическа достъпност в сградата в съответствие с нуждите и очакванията на служителите и гражданите/потребителите
- Балансирано разпределение на човешките ресурси в помещенията. Не се отопляват неизползваеми помещения
- Разпределение на разходите между всички ползватели на сградата на базата на ясно определени критерии.
- Има утвърдени Вътрешни правила за отдаване под наем на имоти – държавна собственост и Правила за дейностите при управлението на имоти и вещи, държавна собственост
- Осигуряване на ефикасно, икономично и устойчиво използване на транспортните и енергийните ресурси и тяхната оптимизация

**ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ:**

- Липса на политика за рециклиране на отпадналите материали

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Създаване на политика за рециклиране на отпадъци.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Вътрешни правила за управление на имоти и вещи държавна собственост.
- Доклади за дейността на администрацията; Доклади за състоянието на администрацията; Доклади за състоянието на СФУК; Въпросници за състоянието на СФУК.
- Достъпността в сградата на ОА е осигурена чрез изградена рампа, асансьори, помещението където се осъществява административно обслужване е разположено на партерния етаж в сградата и има осигурени места за сядане.

## КРИТЕРИЙ 5. ПРОЦЕСИ

### 5.1. Идентифицира, проектира, управлява и обновява процесите с участието на заинтересованите страни

*Оценка: 75 точки*

Оценката на изпълнение се базира на прилагането на пълния цикъл на Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията е постигнала значителни резултати, като са постигнати целите. Подходът в изпълнението включва сравнение и ползване на добри практики на сродни администрации.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Процесите в ОА са идентифицирани, планирани, описани и документирани;
- Основните процеси са утвърдени и са регламентирани с разписани процедури във вътрешни правила, чрез които са идентифицирани и лицата, които контролират

отделните етапи на процеса; Процесите се управляват, променят се и се усъвършенстват, така че да бъдат максимално ефективни за постигане целите на ОА;

- Процесите се актуализират и опростяват регулярно при промени в нормативната база или при необходимост.

**ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Намаляване на вътрешния документооборот на хартиен носител.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Съгласуване на документите през деловодната система.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Вътрешните правила за организация на административното обслужване на Областна администрация Кюстендил; Вътрешни правила за мерките за защита на лични данни в Областна администрация Кюстендил; Вътрешни правила за процесуално представителство; Вътрешни правила за достъп до обществена информация в Областна администрация Кюстендил и др.

### 5.2. Разработва и предоставя услуги и продукти, ориентирани към гражданите/ потребителите

*Оценка: 70 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин и при необходимост прави промени/корекции в подхода.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Осигуряване наличието на подходяща и надеждна информация, с цел гражданите/потребителите да бъдат подпомогнати и подкрепени, както и да бъдат информирани за настъпили промени

- Насърчаване на достъпност на организацията (например гъвкави работни часове и документи в различни формати – на хартия, в електронен формат, на съответни езици, плакати, брошури
- Изготвяне на отчет за дейността на администрацията, чрез медиите.

**ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ**

- Разширяване на обхвата на достъп до регистрите от системата RegiX

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Използване на справки от регистрите в RegiX.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Поддържане на актуална информация на сайта на администрацията
- Информационни табла
- Интерактивно устройство

### 5.3. Координира процесите вътре в организацията и вън от организацията – с други свързани организации

*Оценка: 60 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин и при необходимост прави промени/корекции в подхода.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Координиране и обвързване на процесите в организацията с тези на ключови партньори в публичния сектор.

- Осигуряване на достъп на гражданите/потребителите до различни организации, с цел постигането на по-добра координация на процесите и преодоляването на организационните граници.
- Създаване на работни групи в организациите за преодоляване на проблемите.
- ОА осъществява електронен обмен на документи чрез системата за електронен обмен на съобщения, чрез системата за сигурно електронно връчване.
- Администрацията предоставя комплексно административно обслужване и е осигурила партньорството на други институции.

**ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ**

няма

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

няма

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Вътрешни правила за организацията на адм. обслужване
- Правила за работа в система за електронен обмен на съобщения
- Вътрешни правила за обмен на електронни документи и документи на хартиен носител
- Инструкция за използване на електронната система за регистрация и контрол на документооборота – „АКСТЪР ОФИС“ в ОА
- Междуведомствени работни групи.
- Споразумение във връзка с КАО.

## 6. РЕЗУЛТАТИ, ОРИЕНТИРАНИ КЪМ ГРАЖДАНИТЕ/ПОТРЕБИТЕЛИТЕ

### 6.1. Измервания на възприятията

*Оценка: 50 точки*

Оценката на изпълнение се базира на прилагането на пълния цикъл на Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията е постигнала значителни резултати, като са постигнати целите. Подходът в изпълнението включва сравнение и ползване на добри практики на сродни администрации.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Ежегоден анализ на цялостният имидж на организацията и обществената ѝ репутация (например приятелско, справедливо отношение, откритост, яснота на предоставената информация, готовността на служителите да изслушват, възприемането, гъвкавостта и способността за справяне с особени случаи и др.)
- Осигурена достъпност на административната сграда - достъп на хора с увреждания.
- Непрекъснато работно време на ЦАО.

**ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ**

- Актуализиране на анкетата

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Да се актуализира анкетата според новата Методология на Наредбата за административно обслужване.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Анализ на Анонимна анкета за измерване удовлетвореността на потребителите на административни услуги в ОА- Кюстендил.

### 6.2. Измервания на изпълнението

*Оценка: 60 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване,

е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин и при необходимост прави промени/корекции в подхода.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Непрекъснато работно време за граждани, осигуряване предоставянето на услуги на гише и онлайн и при извънредни обстоятелства, спазване на нормативно определените срокове, сайт, електронно табло за информационните канали за граждани; Наличие и точност на информацията

**ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ**

- Актуализиране на вътрешни документи, уреждащи административното обслужване.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Актуализиране на Харта на клиента.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Годишни доклади по чл.63 от Закона за администрацията (двата или трите последни); Годишните доклади, в електронен формат, в Интегрираната информационна система на държавната администрация (ИИСДА) - годишния доклад за състоянието на администрацията и самооценката на административното обслужване – разпечатки (двата или трите последни); Отчети и информации по изпълнението на програмния бюджет пред МС (до три години назад).

## 7. РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ С ХОРАТА

### 7.1. Измервания на възприятията

*Оценка: 70 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване,

е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- В резултат на проведеното анкетно проучване разделите свързани с институцията, професионални задължения, управление и лидерство, обучение и развитие, комуникация, работа в екип и колегиалност се очертават като силни страни.

**ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ**

- Подобряване на заплащането на служителите.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Ежегодно провеждане на анкетно проучване сред служителите.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Проведена анкета

### 7.2 Измервания на изпълнението

*Оценка: 70 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Ежегодно от СТМ се извършват анализи на здравословното състояние въз основа на данни за временна неработоспособност.
- Ръководството подкрепя културата на изпълнение чрез признание въз основа на постигнатите индивидуални и екипни резултати – при годишното оценяване изпълнението на длъжността , преобладаващата оценка е „Изпълнението надвишава изискванията“.

- Кариерното развитие на служителите се реализира при спазване на принципите обективност, прозрачност и справедливост.
- Няма постъпили жалби и сигнали относно поведението на служители в ОА.
- Участие на служител в звеното за административно обслужване и на главния секретар в обучение „Работа с хора с увреждания“ през 2018 г.
- Постиженията на служителите се признават минимум два пъти в годината, на базата на оценяване на постиженията им се определя индивидуално с допълнително възнаграждение за постигнати резултати.
- Доброволно участие на голяма част а служителите в дейности, свързани със социална отговорност, насърчавани от организацията.
- Преценка и анализиране от страна на ръководството на поведението на хората, например нива на отсъствия или болест, процент на текучество на персонала, брой на жалби,
- Нисък брой възникнали етични казуси и бързото им преодоляване

**ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ**

- Приобщаване на всички служители към каузи и дейности, свързани със социална отговорност и предприемане на действия за преодоляване на текучество чрез мотивация на служителите.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Разясняване на целите на кампанията.
- Стимулиране с нефинансови средства.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Годишни доклади за състоянието на ОА.
- Анализи за здравословното състояние.
- Годишните доклади, в електронен формат, в Интегрираната информационна система на държавната администрация (ИИСДА) - годишния доклад за състоянието на администрацията и самооценката на административното обслужване – разпечатки (двата

или трите последни); Резултати от оценки на изпълнението и други форми на атестация на служителите.

## 8. РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ СЪС СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ

### 8.1. Измервания на възприятията

*Оценка: 50 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Участие в изпълнение на Комуникационната стратегия на РБ за ЕС.
- Участие в инициативи за безопасност на движението.
- Цялостно отразяване на дейността на администрацията.
- Дейности свързани с управлението на опасни отпадъци.
- Законосъобразно предоставяне на ДОИ.
- Участие в инициатива "Седмица на гората".
- Участие в инициатива "Посланик на доброто".

**ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ**

- Организиране на инициативи свързани със социалната отговорност.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Участие в проекти със социална насоченост.
- Организиране на събития.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Договор за рециклиране на хартия, договор за приемане и оползотворяване на опасни отпадъци.

### 8.2. Измервания на изпълнението

*Оценка: 50. точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин и при необходимост прави промени/корекции в подхода.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- ОА участва в реализирането на програми „Старт на кариерата“, ЗОХТУ и РПЗ
- Служители от ОА участват в кампании за доброволно събиране на средства за осигуряване на лечение на нуждаещи се
- Извършват се анализи на здравословното състояние на служителите въз основа на представени болнични листове
- Действия във връзка с осигуряване здравето на служителите и ползвателите на услуги при възникнала пандемия.

**ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ**

- Намаляване на разхода на хартия, чрез въвеждане на електронен вътрешен документооборот.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Електронен вътрешен документооборот.
- Рециклиране на хартия.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Документи по реализирани програми СК, РПЗ и ЗОХТУ

- Анализи на здравословното състояние на служителите въз основа на представени болнични листове.

## 9. КЛЮЧОВИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО

### 9.1. Външни резултати: резултати и въздействия спрямо цели

*Оценка: 90 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин и при необходимост прави промени/корекции в подхода.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- ОА е изпълнила по – голяма част от ангажиментите си за намаляване на административната тежест. Сключените споразумения с общините облекчават гражданите при заявяване на адм. услуги.
- Положително обществено мнение от предоставянето на административните услуги.
- Резултатите от изпълнението на стратегическите и оперативните цели ежегодно се отчитат с отчет на целите / Приложение 2/, което се публикува на сайта на администрацията.
- Добри резултати от проверки и одити.

**ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ**

- Преглед и при необходимост актуализация на Стратегическия план на ОА Кюстендил, съобразно промяна на външната среда.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Актуализиран Стратегически план при променена външна среда.

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Отчети на целите
- - Награди от национални конкурси на областна администрация; Годишни доклади по чл.63 от Закона за администрацията (двата или трите последни); Доклади от проверки на Инспектората в МС (до три години назад).

### 9.2. Вътрешни резултати: ниво на ефикасност

*Оценка: 90 точки*

Оценката на изпълнение се базира на съответстващото ниво от цикъла Деминг /PDCA/. По скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, е оценено, че администрацията планира, извършва дейности, проверява дали извършва правилните дейности по правилния начин и при необходимост прави промени/корекции в подхода.

**СИЛНИ СТРАНИ**

- Предприети са мерки за намаляване на адм. тежест към гражданите и кандидати за назначаване в ОА – въведен ПОС терминал, издаване на електронно служебно свидетелство за съдимост, сключени споразумения с общините .
- Ръководството ефикасно управлява наличните човешки ресурси. Постига целите си и отчита ефикасност на разходите. Ефективно управлява инфраструктурата, осигурена е достъпност за гражданите , места за сядане от възрастни хора, бременни жени и хора с увреждания. Осигурява се устойчива поддръжка на работните помещения, оборудване и материали. Осигурява се безопасна и ефективна и ефикасна употреба на офис-оборудването чрез провеждане и организиране на инструктажи по правилата за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд и организиране на специализирани обучения на служителите на ръководни длъжности по здравословни и безопасни условия на труд.

**ОБЛАСТИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

- Подобряване на ефективността на организацията в управлението на наличните ресурси.

**МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

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

**ДОКАЗАТЕЛСТВА**

- Доклад за състоянието на СФУК, Въпросници за състоянието на СФУК
- Резултати от проведени анкети.

**СХЕМА НА ПРИЧИННО – СЛЕДСТВЕНАТА ВРЪЗКА:**

**НАЙ-НИСКО СА ОЦЕНЕНИ СЛЕДНИТЕ ПОДКРИТЕРИИ, СВЪРЗАНИ С РЕЗУЛТАТИТЕ**

**6. РЕЗУЛТАТИ, ОРИЕНТИРАНИ КЪМ ГРАЖДАНИТЕ/ПОТРЕБИТЕЛИТЕ**

**6.1. Измервания на възприятията - 50 ТОЧКИ**

**8. РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ СЪС СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ**

**8.1. Измервания на възприятията – 50 ТОЧКИ**

**8.2. Измервания на изпълнението – 50 ТОЧКИ**

**НАЙ-НИСКО СА ОЦЕНЕНИ СЛЕДНИТЕ ПОДКРИТЕРИИ, СВЪРЗАНИ С БЛАГОПРИЯТСТВАЩИТЕ ФАКТОРИ**

**1. ЛИДЕРСТВО**

**1.4. Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни – 40 ТОЧКИ**

**2. СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ**

**2.1. Събира информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и релевантната управленска информация – 50 ТОЧКИ**

**2.2. Разработва стратегия и планиране въз основа на събраната информация – 40 ТОЧКИ**

**4.ПАРТНЬОРСТВА И РЕСУРСИ**

**4.4. Управлява информация и знания – 55 ТОЧКИ**

## АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

### Сравнителен анализ на подкритериите от Общата рамка за самооценка

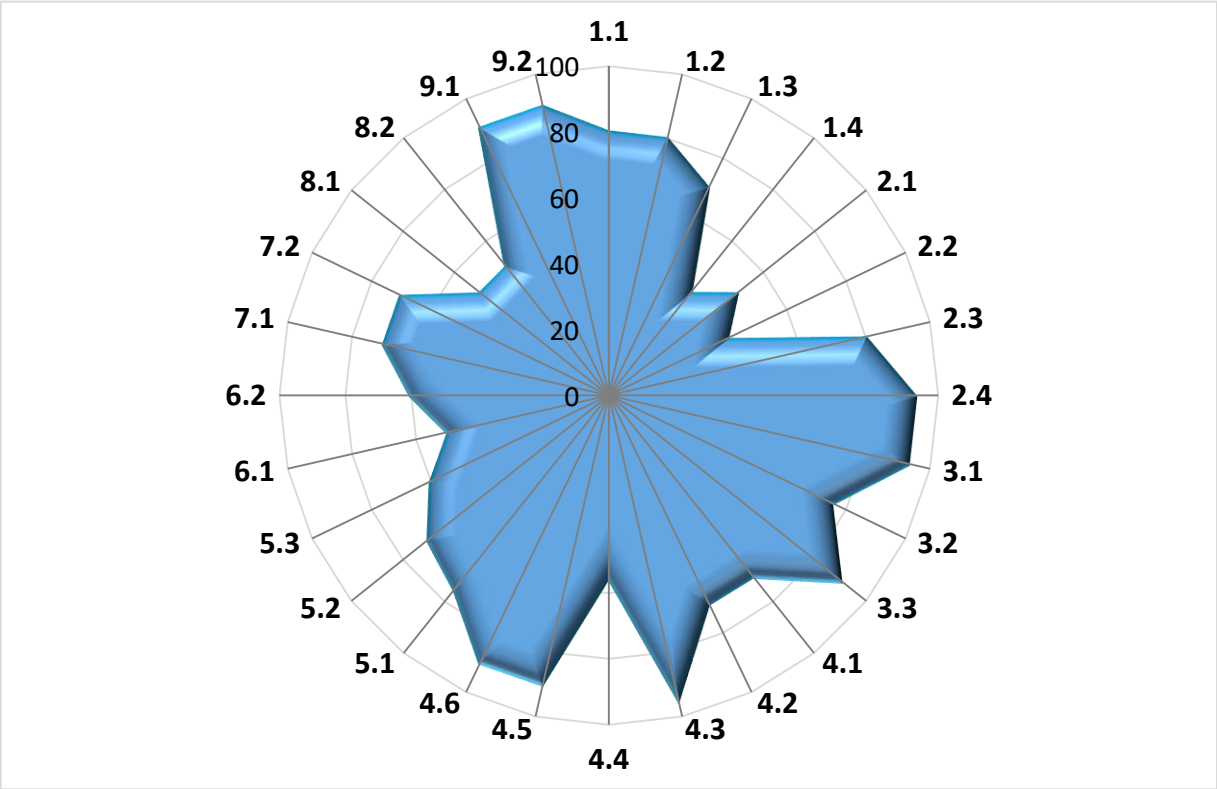
По-долу е представена диаграмата от самооценката, в която са показани числовите стойности в точки (по вертикала) на всички подкритерии от модела (по хоризонтала).




Радарната диаграма – друг поглед към резултатите, който показва наличие на хармоничност между отделните части на модела. Стремежът на всяка организация е оценката й да бъде близка до 100 точки по всички подкритерии. Общата оценка на благоприятстващите фактори в обхвата на модела спрямо етапите на PDCA- цикъла сочи, че средната стойност на оценката в нея варира от 40 точки в критерии 1.4. „Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни“ и критерий 2.2. „Разработва стратегия и планиране въз основа на събраната информация“ до 93 точки в критерий 2.4 „Планира, въвежда и оценява иновации и промени“, 93 точки в критерий 3.1 „Планира, управлява и подобрява човешките си ресурси по прозрачен начин и в съответствие с процеса на стратегическо планиране“ и 95 точки в критерии 4.3. „Управлява финансите“. Средната стойност на оценката на благоприятстващите фактори показва, че администрацията е на ниво Планирай, Извърши, Провери и в началото на

цикъла Действай. Областна администрация – Кюстендил трябва да подобри, дейностите, попадащи в критерий *2. „Стратегия и планиране“* и свързания с него критерии *6. „Резултати, ориентирани към гражданите/потребителите“.*

Като цяло благоприятстващите фактори (критериите от 1 до 5) са по-високо оценени в сравнение с резултатите (критерии от 6 до 9). Преобладаващата оценка е между 75 и 95 точки, което означава че по отношение на скалата, по която оценяваме




благоприятстващите фактори Областна администрация Кюстендил е на високо ниво, като прави преглед и оценка на изпълнението, сравнява се с другите и се учи от тях, стреми се непрекъснато да усъвършенства начина, по който прави нещата.

По отношение на оценките на критериите за резултатите (критериите от 6 до 9) се наблюдават по-ниски нива. Въпреки това от оценката на критериите за резултатите е видно, че Областна администрация Кюстендил показва подобряващи тенденции и повечето от установените цели са постигнати.

Анализ на причинно-следствените връзки между критерии 2. Стратегия и планиране и 6. Резултати, ориентирани към гражданите/потребителите.

*а. Прави причинно-следствени връзки от благоприятстващи фактори към резултати:*

Стойностите на оценките, 50 точки (2.1) и 40 точки (2.2) означават, че организацията планира, управлява и подобрява стратегическото планиране, като отчита ниска активност при попълване на анкетните карти за изследване на удовлетвореността на потребителите от предоставените административни услуги и липса на информация относно очаквания и удовлетвореност на всички заинтересовани страни. Като резултати относно възприятията се отчита необходимост от актуализиране на вътрешни документи съобразно предстоящи изисквания в Методология за измерване и управление на удовлетвореността на потребителите 6.1 – 50 точки.

Очертава се също така и необходимост от внедряване на ефективен механизъм за получаване на информация от заинтересованите страни за подобряване на комуникацията и координацията на общата дейност 2.1-50 точки, което като резултати от измервания на изпълнението 6.2 би довело до актуализиране на Хартата на клиента, съобразени с предстоящото Ръководство за разработване на такава.

*b. Вътрешни за критериалната област причинно-следствени връзки между благоприятстващите фактори (и, съответно – между резултатите):*

Слабата ангажираност на потребителите на предоставените административни услуги в информация за тяхната удовлетвореност и липса на информация относно техните очаквания (2.1) възпрепятства служителите да работят за развитие и актуализиране на стратегията на организацията (2.2).

От друга страна ниската степен на организиране на изнесени приемни, ден на отворените врати, срещи за обсъждане на актуални теми с представители на заинтересованите страни (1.4), води до ниско оценяване на измерване на възприятията на потребителите (6.1), тъй като измерване на възприятията на потребителите, означава да бъде получена пряка обратна връзка и информация за различни аспекти от дейността на Областна администрация.

*c. Обратни причинно-следствени връзки на иновация и обучение от резултати към благоприятстващи фактори:*

Това, че външните потребители на услуги не са активни и няма обективна оценка на резултатите, ориентирани към гражданите/потребителите по отношение на възприятията им (6.1), води до сериозни ограничения при събирането на информация за

настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и релевантната управленска информация(2.1.) и възпрепятства разработването на стратегията и плановете на организацията въз основа на събраната информация(2.2.)

### Връзка между критерий 2. Стратегия и планиране с подкритерии 4.4. Управлява информация и знания на критерии

Като една от слабостите при разработване на стратегии и планиране въз основа на събраната информация (2.2.) е отчетено недостатъчен експертен ресурс за развитие и актуализиране на стратегията на организацията, като една от причините за това неминуемо е загубата на ключовата информация и знания на служителите при тяхното напускане на организацията, не добрата организация по съхранението и архивирането на документи, индикатори отразени при управлението на информация и знания (4.4) Връзката между двата критерия е ясно изразена. Разбира се ефекта, който създава критерии 4. Партньорства и ресурси се отразява в критерии 8. Резултати, свързани със социалната отговорност

### Критерии 8. Резултати, свързани със социалната отговорност

Социалната отговорност не е включена в съдържанието на стратегията и плановете на организацията. Следователно тук проблемът не е на стратегически синхрон, а въобще на поставянето на социалната отговорност като важен елемент на организационната стратегия. Социалната отговорност е въпрос на ценности, на принципи, на визия, на ролеви модел на управление и изпълнение в организацията. Тя е присъщо и необходимо съдържание на стратегията на организацията. Следователно, за подобрението й следва да мобилизираме благоприятстващи фактори в областта на Критерий 2. Стратегия и планиране. Така областта на подобрение се очертава като 1-2-8 (по-точно, 1.1-2.2-8.2, 8.1). Връзката с 3. Хора, ще се осъществи след подобрение в обхващащата този критерий област – с установяване на стратегическия синхрон на управлението на човешките ресурси със стратегията на организацията (от която социалната отговорност, след подобрението, ще е част). Ръководството по прилагане на CAF 2013 ни съветва, че “Социалната отговорност следва да бъде неразделна част от стратегията на организацията. Стратегическите цели трябва да бъдат проверявани в контекста на принципите на социална отговорност, за да се избегнат нежелани последици”. Прегледът на съдържанието на примерите по критерий 8. Резултати,

свързани със социалната отговорност, показва, че социалната отговорност не бива да бъде обособена (стратегическа) цел в стратегията на организацията, а общ принцип, в съответствие с който се набелязват, а и постигат, стратегическите цели.

Причинно-следствена връзка между лидерството, партньорствата и резултатите в критерии 8 и 9

*а.Прави причинно-следствени връзки от благоприятстващи фактори към резултати:*

От една страна Партньорството, засегнато в Подкритерий 1.4 „ Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни“, е оценено с 40 точки, което означава, че Областна администрация Кюстендил е активна по отношение управлението на взаимодействието с политическите власти, планира и изпълнява дейности, за да гарантира ангажираност и подкрепа за постигане на организационните цели. По отношение на цикъла PDCA тази оценка показва, че е необходимо да се прави преглед и оценка на дейностите, коригиране и промяна на подхода с оглед подобряване на резултатите. Освен това, сравнявайки дейностите по този подкритерий с примерите за подходящи дейности в тази област, може да се направи извод, че Областна администрация Кюстендил има какво да подобри във взаимодействието си с партньорите, за да постигне по-добри резултати. В този случай връзката е между Подкритерий 1.4, където е предвидено да се прави организиране на изнесени приемни, ден на отворените врати, срещи за обсъждане на актуални теми с представители в на заинтересованите страни; 2.1. Събиране информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и релевантната управленска информация, където се изисква “Насърчаване от служителя в ЦАО на повече граждани да попълват анкетни карти.“ и „Да се обсъди и внедри ефективен механизъм за получаване на информация, относно очаквания и удовлетвореност на всички заинтересовани страни. Изготвяне на регулярни писма до териториални структури на изпълнителната власт и общини, относно подобряване на координацията и взаимодействието с тях.“

Всички тези пропуски рефлектират върху Критерий 8 „ Резултати, свързани със социалната отговорност “.

## 5. ИЗВОДИ ОТНОСНО СИЛНИТЕ СТРАНИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Областна администрация Кюстендил има ясно формулирани мисия, визия и цели, които са съобразени с управленската политика на правителството, периодично се преглеждат и при нужда се актуализират, както и своевременно се публично оповестяват на интернет страницата на администрацията. При планирането и формулирането на целите на администрацията се включват и заинтересованите страни като се събира информация за социално-културни, екологични, икономически, технологични и демографски фактори за развитие. Осигурено е ефективно вътрешно комуникиране за разпространяването на целите, плановете и задачите в организацията, трансформирайки стратегическите и оперативните цели в конкретни планове и задачи за отделните звена и за служителите на организацията. Осигурено е регулярно наблюдение на изпълнението от всички нива.

Структурата на организацията се съобразява с необходимостта от изпълнение на нейните задължения, като при приомяна на функционалните задължения, длъжностното разписание се актуализира.

В Областна администрация Кюстендил се прилага Стратегия за управление на риска, която осигурява идентифицирането, оценката и управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите на администрацията. Ежегодно се преразглежда и актуализира риск-регистъра, съобразно с поставените цели.

На потребителите са разяснени административните услуги, които могат да получат от администрацията. Администрацията предлага и електронни администратиивни услуги.

Областна администрация показва добри резултати за достъпност на администрацията. Времето за обработка на документи, отговаря напълно на приетите стандарти. Спазват се нормативните изисквания и приетите стандарти по отношение на предоставяните услуги.

В Областна администрация Кюстендил е въведен междуведомствен електронен документооборот (Система за електронен обмен на съобщения) и се използва Системата за сигурно електронно връчване.

Областна администрация Кюстендил прилага ясна политика, съдържаша обективни критерии по отношение на набирането на персонала, насърчаването му, възнагражденията, наградите.

Като силна страна може да откроим обмен на добри практики между партньорите - областни администрации, общини, министерства, териториални и регионални структури и използване на учене от добрия опит на другите (bench learning) и сравнителен анализ с най-добрите практики (bench marking).

Областна администрация Кюстендил взима участие в изпълнение на международни проекти, разработва и управлява подходящи споразумения за партньорство, партньорства при участие в национални инициативи на социална отговорност - "Да изчистим България заедно", "Менисжър за едни ден", студентски и младежки стажове. Областна администрация Кюстендил има трайна практика за наемане на безработни лица по различни програми за осигуряване на заетост ("Старт на кариерата", НПЗОХТУ.)

През наблюдаваният период не са подавани жалби свързани с дейността на администрацията.

Ръководството на администрацията управлява стремейки се към превенция на корупцията и демонстрирайки етични стандарти на поведение, насърчавайки служителите чрез личен пример за спазване на законността и моралните норми. За реализиране на поставените стратегически цели ръководството се стреми да осигури подготвен и способен персонал, демонстриращ знания и компетентности, необходими за постигане на мисията и целите на ОА, като прилага ясна политика, съдържаща обективни критерии по отношение на набирането на персонала, насърчаването му и възнагражденията. Служителите се мотивират към ефективно изпълнение на задълженията, чрез включване в професионални обучения с цел повишаване на професионалната компетентност и организиране на тиймбилдинги за подобряване на екипната комуникация и сплотяване на колектива. Обръща се специално внимание на неформалната обратна връзка със служителите, като се дава възможност за организация на работата спрямо индивидуалните им потребности. Новоназначените служители се насочват и подкрепят чрез практическо обучение и индивидуално консултиране. В Областна администрация – Кюстендил са осигурени добри условия на труд, включително по отношение на изискванията за здраве и безопасност.

Създадени условия, които допринасят за постигане на удачен баланс между работата и личния живот.

Финансовото управление на Областна администрация – Кюстендил е в стриктно съотношение с нормативните изисквания, прилагайки система за финансово управление и контрол в съответствие със ЗФУПКС и Методическите указания на Министъра на финансите. Изпълнението на бюджета се осъществява при стриктно спазване на бюджетна и финансова дисциплина. Администрацията постига целите си и отчита ефикасност на разходите. Ефективно управлява инфраструктурата, осигурена е достъпност за гражданите , места за сядане от възрастни хора, бременни жени и хора с увреждания. Осигурява се устойчива поддръжка на работните помещения, оборудване и материали. Осигурява се безопасна и ефективна и ефикасна употреба на офис-оборудването чрез провеждане и организиране на инструктажи по правилата за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд и организиране на специализирани обучения на служителите на ръководни длъжности по здравословни и безопасни условия на труд".

Идентифицирани са ключовите партньори на администрацията, както и ясно са определени взаимоотношенията с тях, поддържат се постоянни взаимоотношения с политическите органи на съответната изпълнителна и законодателна власт. Осъществява се непрекъснат обмен на добри практики между партньорите - областни администрации, общини, министерства, териториални и регионални структури и използване на учене от добрия опит на другите (bench learning) .

Областна администрация – Кюстендил провежда активна информационна политика и прозрачност по отношение на дейността на администрацията чрез публикуване на годишни отчети, провеждане на приемни, пресконференции и публикуване на актуална информация на интернет страницата на администрацията.

В Областна администрация Кюстендил се въвеждат ефективни иновативни методи на работа, които да отговорят на нуждите на съвременните изисквания на обществото, водейки до подобряване на качеството на услугите.

## ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ

Числовото изразяване на различните критерии и подкритерии и формата на радарната диаграма ясно очертават основната област за подобрение в Областна администрация Кюстендил и това са условията за управление на процесите при *СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ*. Служителите в администрацията, не са привлечени в процеса на планиране целите на администрацията. Липсва достатъчен експертен капацитет за разработване на секторни стратегии и планове. Няма ясна система от показатели за измерване на ефикасността, ефективността и резултатността на основните процеси, което да бъде база за тяхното подобряване. Участието на заинтересованите страни в процеса на стратегическо планиране в администрацията трябва да бъде засилено.Социалната отговорност не е включена в стратегията на организацията, не се планират дейности от социално и екологично измерение, включително такива със социално измерение за служителите.

*СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ* е слабо разработена тема в Областна администрация Кюстендил. Тя е един от осемте основни принципа на съвършенството, на който е базиран моделът CAF, и който се спазва от организациите, тръгнали по пътя на съвършенството. Областна администрация Кюстендил има отделни примери в тази насока като Участие в изпълнение на Комуникационната стратегия на РБ за ЕС, Участие в инициативи за безопасност на движението, Участие в инициатива "Седмица на гората“, Участие в инициатива "Посланик на доброто", Реализиране на програми „Старт на кариерата“, ЗОХТУ и РПЗ, Служители от ОА участват в кампании за доброволно събиране на средства за осигуряване на лечение на нуждаещи се. За прилагането на този принцип, администрацията няма цялостен и последователен подход, който обхваща различните области на дейност, насочени както към клиентите, така и към служителите.

## 8. ПРЕПОРЪКИ ОТНОСНО ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ

Трите области с необходимост от неотложно подобрение са:

1) “Стратегии и планиране”

2) “Социалната отговорност на организацията”

3) “Взаимодействие с партньорите”.

Стратегическите теми, насочени към мерките за неотложно подобрение:

1. Разработване и внедряване на ефективен механизъм за получаване на информация, относно очаквания и удовлетвореност на всички заинтересовани страни.
2. Обвързване на организационната стратегия с принципа на социалната отговорност.
3. Наблюдение и оценка на изпълнението и резултатите от партньорствата.

ТЕМА 1 Разработване и внедряване на ефективен механизъм за получаване на информация, относно очаквания и удовлетвореност на всички заинтересовани страни.

| Мерки за подобрение: | Индикатори за измерване: |
|---|---|
| Секретарите на съвети и комисии да изготвят ежегоден анализ за участието на заинтересованите страни - партньори в инициативите на Областна администрация Кюстендил. Въз основа на изготвения анализ да се предприемат действия за идентифициране на причините за слабата активност на част от партньорите. | Изготвен ежегоден анализ. |
| Разработване на анкета за удовлетвореност от дейността на Областна администрация Кюстендил | Утвърдена анкетна карта |
| Организиране на дейности по спазване на изискванията на измененията на НАО. | Отчет за предприетите действия |
| Да се актуализира анкетата според новата Методология на Наредбата за административно обслужване. | Утвърдена анкетна карта |
| Ежегодно провеждане на анкетно проучване сред служителите. | Анализ на удовлетвореността на служителите |
| Актуализиране на Стратегически план при променена външна среда. | Изменен Стратегически план |

Резултат/ ефект По добро стратегическо планиране, чрез отчитане на очаквания и удовлетвореност на всички заинтересовани страни

ТЕМА 2. Обвързване на организационната стратегия с принципа на социалната отговорност.

| Мерки за подобрение: | Индикатори за измерване: |
|---|---|

| | |
|---|---|
| Изготвяне на техническо и енергийно обследване, изпълнение на мерки за енергийна ефективност, намаляване на разхода на консумативи | Прието техническо и енергийно обследване на сградата на Областна администрация |
| Рециклиране на хартия | Сключен договор |
| Участие в проекти със социална насоченост. | Разработен проект, покана за партньорство |
| Организиране на събития със социална насоченост. | Брой събития |
| Приобщаване на всички служители към каузи и дейности, свързани със социална отговорност. | Създаване на стимули |
| Създаване на политика за рециклиране на отпадъци. | Изменен стратегически план |
| Планиране и подкрепа на социални, културни и спортни дейности, насочени към здравето и благополучието на служителите, например договаряне на карти за спорт с преференциални условия, билети за културни мероприятия. | Брой мероприятия |

Резултат/ ефект Съвременна, социално отговорна администрация

ТЕМА 3. Наблюдение и оценка на изпълнението и резултатите от партньорствата.

| Мерки за подобрение: | Индикатори за измерване: |
|---|---|
| Организиране на изнесени приемни, ден на отворените врати, срещи за обсъждане на актуални теми с представители в на заинтересованите страни. | Брой организирани приемни |
| Изготвяне на регулярни писма до териториални структури на изпълнителната власт и общини, относно подобряване на координацията и взаимодействието с тях. | Брой изпратени писма |

Резултат/ ефект Ефективно управление на партньорствата.

Тема 4 Ефективно управление на хората, водещо до осигуряване на удовлетворени клиенти

| Мерки за подобрение: | Индикатори за измерване: |
|---|---|
| Предоставяне на възможност на всеки служител да изготвя предложение за мисия, визия и цели на администрацията. | Разработен механизъм |

| | |
|---|---|
| Извършване на Функционален анализ на звената в администрацията.<br>Да се организират периодични работни срещи/оперативки със служителите. | Изготвен анализ<br><br>Брой проведени работни срещи |
| Отразяване на силните страни на изпълнението на служителите и представяне пред колектива. | Проведени мероприятия |
| Обучение на служителите по дигитална компетентност | Брой проведени обучения |
| Комуникиране на график за разпределение на ползването на платения годишен отпуск между служителите и ръководителя на звеното по отношение на неговото спазване. | Изготвени графици и проведени работни срещи |
| Едноседмичен срок за предаване на преписките и споделяне на информация и знания свързани с длъжността при прекратяване на правоотношението.<br>Създаване на споделена директория за всички служители за публикуване на обучителни материали.<br>Преразглеждане на правилата за архивиране, създаване на организация за систематичното им изпълнение. " | Промяна на вътрешни правила<br><br>Създаване на директория<br><br>Изговени актуализирани правила |

Резултат/ ефект Съвременна и мотивирана администрация

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Докладът отразява състоянието на администрацията, оценено отвътре, като са идентифицирани силните страни на организацията, както и областите за подобрение. В доклада, на база описаните доказателства, включва 128 силни страни и 39 областите за подобрение, които са дефинирани в резултат на преглед на доказателствата – анализи, вътрешни доклади, доклади до Администрацията на Министерския съвет, справки, стратегически документи, одитни документи, анкети и др.

В областите на подобрение са формулирани 39 мерки за подобрение, изпълнението на които следва да подобрят показателите по съответните критерии. Ползвайки опита на други публични организации, Областна администрация Кюстендил, прилагайки Модела CAF прилага самостоятелен подход към усъвършенстване. Общата рамка за оценка предоставя възможността на администрацията да оцени ефективността на организацията, ефективността на прилаганите процедури и интегрираността на процесите от различните системи за управление. Подходът е предпоставка за внедряване на един устойчив модел, подобряващ дейността с перспектива към непрекъснато усъвършенстване на системата.

В рамките на изпълнение на дейностите по внедряване на Модела CAF, във връзка с съставянето на Доклада, от Групата по самооценка бяха изготвени редица документи, които бяха база за анализиране на резултата в настоящия доклад – Портфолио на ОА Кюстендил“, таблица на консенсусната оценка, Таблица за отразяване на стратегическата тежест на подкритериите.

Анализирайки резултатите от самооценката екипът предлага 7 мерки – „бързи победи“, 9 мерки като приоритетни цели и останалите мерки да се приложат на следващ етап, което ще гарантира необходимите ресурси.

На база добрата практика, „бързите победи“ следва да се изпълнят през първите 3 месеца от внедряването, приоритетните – до 12 месеца, останалите – до 2 години.

В процеса на внедряване на Модела беше осигурена информираността и необходимата комуникация между служителите и екипа на Работната група за самооценка. Събрани бяха доказателства за формиране на обективна оценка за състоянието на администрацията по критериите на Общата рамка за самооценка.

Изготвили: Екип за самооценка

# РЕЗУЛТАТИ ОТ АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ НА УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ОБЛАСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ КЮСТЕНДИЛ

Настоящото проучване се провежда във връзка с въвеждането на Общата рамка за самооценка на администрацията по модела CAF 2013 с цел осигуряване на обективни данни относно удовлетвореността на служителите от работата им в Областна администрация Кюстендил, критерий 7.1.

В администрацията не бе извършвано до момента анкетно проучване сред служителите с насоченост към удовлетвореността на служителите.

**Цели на анкетното проучване**

1. Събиране на информация относно удовлетвореността на служителите от работата им в администрацията.
2. Осигуряване на ангажираността на служителите към процеса по въвеждане на Модела CAF – Обща рамка за самооценка на администрацията.
3. Идентифициране на области за подобрение за предприемане на корекции с цел подобряване на организационните процеси и ефективност на администрацията.
4. Мотивиране на служителите да работят за подобряване на процесите в администрацията, като част от общия процес на управление на качеството.
5. Представяне на резултатите, като приложение към Доклада за самооценка по прилагането на CAF 2013 на Областна администрация Кюстендил за периода 2017-2019 г.

**Начин на провеждане на проучването**

Анкетното проучване се проведе анонимно, като анкетната карта бе раздадена на всички служители в администрацията за попълване. Попълнените анкети се поставяха в определена за целта папка в стая 2, ет.5.

**Съдържание на анкетната карта**

Консултирано с Института по публична администрация и консултанта по въвеждането на Модела CAF се разработи анкетна карта с 30 въпроса, със скала за оценка от „Оценка 1“ – напълно съгласен до „Оценка 4“ – изобщо не съм съгласен/. Анкетата

съдържа 30 въпроса, като 22 от тях са с формулирани положителни твърдения и 8 (маркирани в червено) с отрицателни твърдения. Въпросите са свързани със седем направления от организационната култура в администрацията – служител/администрация, професионални задължения, управление и лидерство, обучение и развитие, заплащане, комуникация, екипна работа. Всички въпроси се оценяват с отговори в скалата от 1 до 4 /напълно съгласен – изобщо не съм съгласен/.

**I. Въпроси, свързани с институцията**

1. За мен е чест да работя в тази организация.
2. Бих препоръчал на други хора да работят в тази организация.
3. Искам да работя за тази организация.
4. Нашата организация се развива в крак с времето.

**II. Въпроси, свързани с професионалните задължения**

5. Харесвам работата си.
6. Не съм наясно какво се очаква от мен.
7. Смятам, че дейността в тази организация е добре регламентирана и има ясни процедури.
8. Имам достатъчно свобода да решавам как да изпълнявам задълженията си.
9. Трябва да работя много усилено, за да постигам резултатите, които се очакват от мен.
10. Достатъчно мотивиран съм да си върша работата добре.
11. Балансът между професионалния и личния ми живот е незадоволителен.

**III. Професионално управление и лидерство**

12. Моят ръководител върши много добре своята работа.
13. Моят ръководител ми дава конкретни насоки за работа.
14. Моят ръководител ме информира за задачите, в които ще участвам.
15. Моят ръководител не ме подкрепя много.
16. Моят ръководител ми помага да подобря цялостното ми изпълнение.
17. Моят ръководител се отнася честно към всички.

**IV. Обучение и развитие**

18. Имам възможност да участвам в различни форми за развитие на моите знания и умения.
19. Доволен съм от възможностите за кариерно развитие, които ми се предоставят.
20. Нямам достатъчна възможност да обсъждам нуждите си от обучение и развитие.

**V. Заплащане**

21. Съотношението заплащане-работа е справедливо за работата, която върша.

22. Имам усещането, че заплащането ми не отговаря на добавената стойност, която осигурявам за организацията.

23. Заплащането ми е по-добро в сравнение с други подобни позиции в държавната администрация.

**VI. Комуникация**

24. Имам усещането, че не съм достатъчно информиран за задачите, които се изпълняват в тази организация

25. Информиран съм за задачите на моите колеги.

26. Считам, че колективът не е запознат с целите на организацията.

27. Мисля, че има разминавания между разбирането за приоритети в различните звена на организацията.

**VII. Работа в екип и колегиалност**

28. Мисля, че служителите от моето звено работят ефективно заедно.

29. Считам, че служителите от моето звено работят ефективно с колегите от други звена.

30. Мисля, че се разбирам с моите колеги

Бяха предадени 14 анкетни карти, което съставлява 88% от служителите в администрацията (без политическия кабинет), като отговорите бяха обобщени и анализирани:

| **Въпрос №** | 1-напълно съм съгласен | 2-съгласен | 3-не съм съгласен | 4-изобщо не съм съгласен |
|---|---|---|---|---|
| **1** | 10 | 4 | 0 | 0 |
| **2** | 7 | 6 | 1 | 0 |
| **3** | 6 | 8 | 0 | 0 |
| **4** | 6 | 6 | 2 | 0 |
| **5** | 6 | 8 | 0 | 0 |
| **6** | 0 | 0 | 0 | 14 |
| **7** | 5 | 5 | 3 | 1 |
| **8** | 6 | 6 | 2 | 0 |
| **9** | 7 | 6 | 1 | 0 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **10** | 4 | 5 | 4 | 1 |
| **11** | 2 | 5 | 1 | 6 |
| **12** | 8 | 6 | 0 | 0 |
| **13** | 9 | 3 | 2 | 0 |
| **14** | 9 | 4 | 1 | 0 |
| **15** | 0 | 1 | 4 | 9 |
| **16** | 7 | 5 | 2 | 0 |
| **17** | 9 | 2 | 3 | 0 |
| **18** | 11 | 1 | 2 | 0 |
| **19** | 5 | 2 | 3 | 4 |
| **20** | 2 | 0 | 3 | 9 |
| **21** | 1 | 2 | 5 | 6 |
| **22** | 1 | 3 | 6 | 4 |
| **23** | 0 | 2 | 2 | 10 |
| **24** | 1 | 2 | 1 | 10 |
| **25** | 3 | 4 | 5 | 2 |
| **26** | 0 | 2 | 4 | 8 |
| **27** | 4 | 3 | 2 | 5 |
| **28** | 7 | 6 | 1 | 0 |
| **29** | 7 | 5 | 2 | 0 |
| **30** | 9 | 4 | 1 | 0 |

## *Процентно разпределение на отговорите по въпроси от1 до 30*



Скалата на оценка обхваща оценка „1 - напълно съм съгласен“ понижаваща се до оценка „4 – изобщо не съм съгласен“. За голяма част от въпросите (за двадесет и два въпроса) от анкетата оценки „1-напълно съм съгласен“ и „2-съгласен“ са положителни за администрацията и съответно оценки „3-не съм съгласен“ и „4-изобщо не съм съгласен“ са отрицателни.

Анкетата съдържа 8 въпроса с отрицателни твърдения, за които отговорите „3-не съм съгласен“ и „4-изобщо не съм съгласен“ са положителни оценки за администрацията, а „1-напълно съм съгласен“ и „2-съгласен“ са отрицателни. Такива са въпросите 6, 11, 15, 20, 22, 24, 26 и 27.

В следващата диаграма въпросите са подредени, по положителност на оценката за администрацията в низходящ ред.

## *Сортиране на въпросите по процент положителни отговори за администрацията*



*Констатации за най-положителни оценки*

Съгласно резултатите от анкетното проучване служителите в администрацията оценяват много положително ефективността на работата ѝ, като на въпроси 1, 3, 5, 6 и 12 всички оценки са положителни:

1. За мен е чест да работя в тази организация.



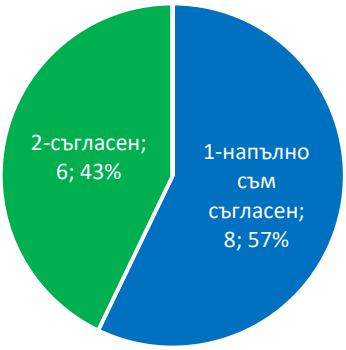

3. Искам да работя за тази организация.




5. Харесвам работата си




12. Моят ръководител върши много добре своята работа.




Няма служители, които да не са наясно какво се очаква от тях, съгласно отговорите на въпрос 6.

6. Не съм наясно какво се очаква от мен.



На 19 от въпросите превес имат положителните оценки, в т.ч. на 14 от въпросите над 80% от служителите дават положителни оценки:

2. Бих препоръчал на други хора да работят в тази организация.

4. Нашата организация се развива в крак с времето.

8. Имам достатъчно свобода да решавам как да изпълнявам задълженията си.

9. Трябва да работя много усилено, за да постигам резултатите, които се очакват от мен.

13. Моят ръководител ми дава конкретни насоки за работа.

14. Моят ръководител ме информира за задачите, в които ще участвам.

15. Моят ръководител не ме подкрепя много.

16. Моят ръководител ми помага да подобря цялостното ми изпълнение.

18. Имам възможност да участвам в различни форми за развитие на моите знания и умения.

20. Нямам достатъчна възможност да обсъждам нуждите си от обучение и развитие.

22. Имам усещането, че заплащането ми не отговаря на добавената стойност, която осигурявам за организацията.

28. Мисля, че служителите от моето звено работят ефективно заедно.

29. Считам, че служителите от моето звено работят ефективно с колегите от други звена.

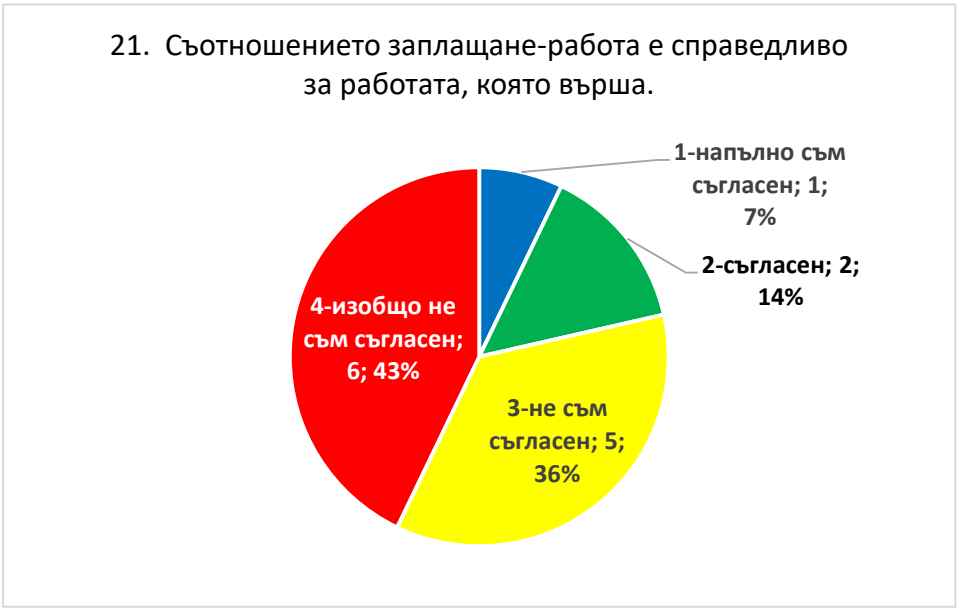
30. Мисля, че се разбирам с моите колеги.

*Констатации за най-отрицателни оценки*

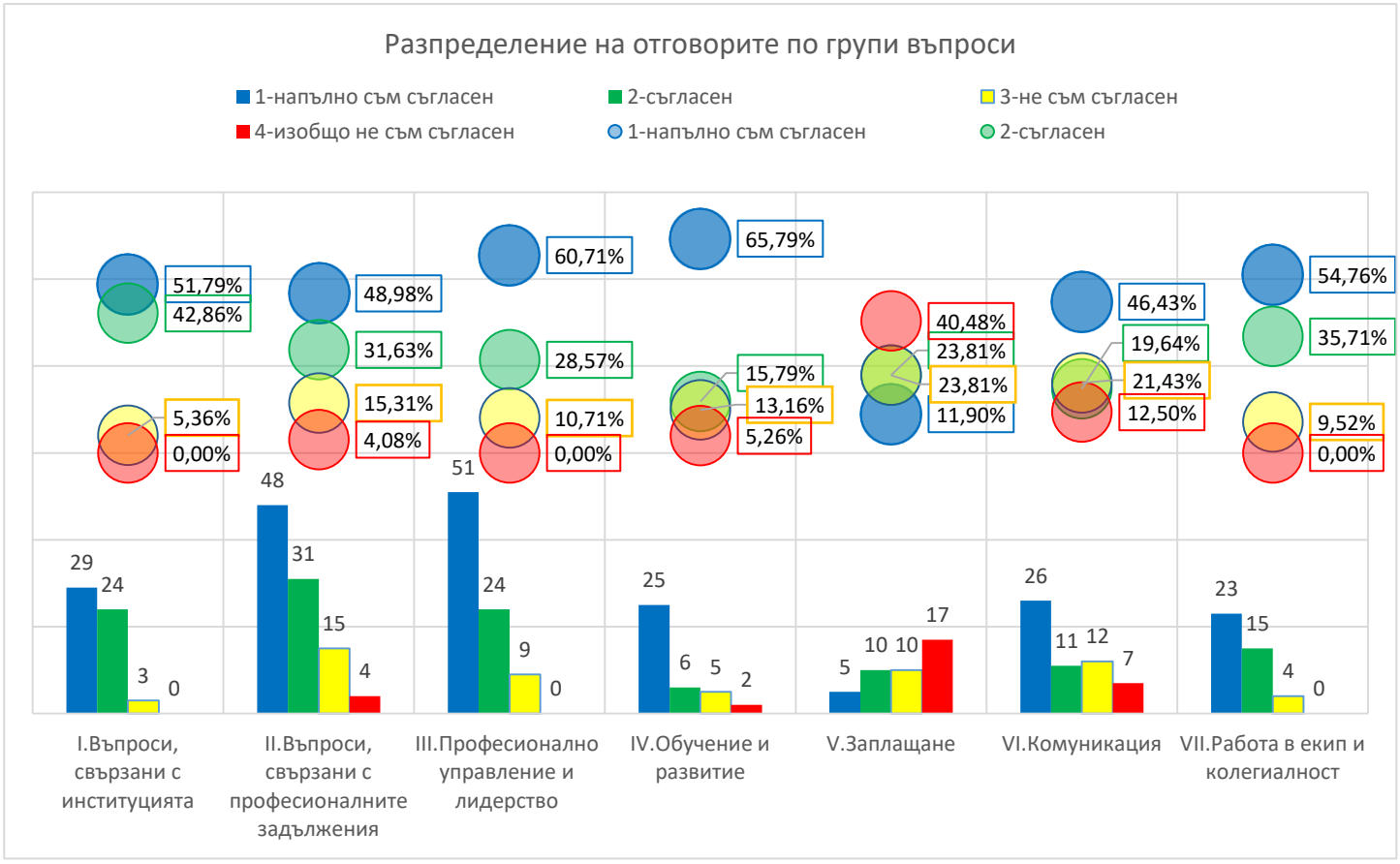
На въпрос №23 няма напълно положителна оценка, което отразява неудовлетвореността на служителите, предвид високия дял от служителите, които отхвърлят изобщо твърдението.




Подобен резултат се отбелязва и при въпрос 21:



За обобщаването на резултатите от всичките 30 въпроса от анкетата по направления, отговорите на осемте въпроса с отрицателни твърдения са заменени с противоположните им, т.е. отговор 1 е заменен с 4, отговор 2 с 3 и обратно.

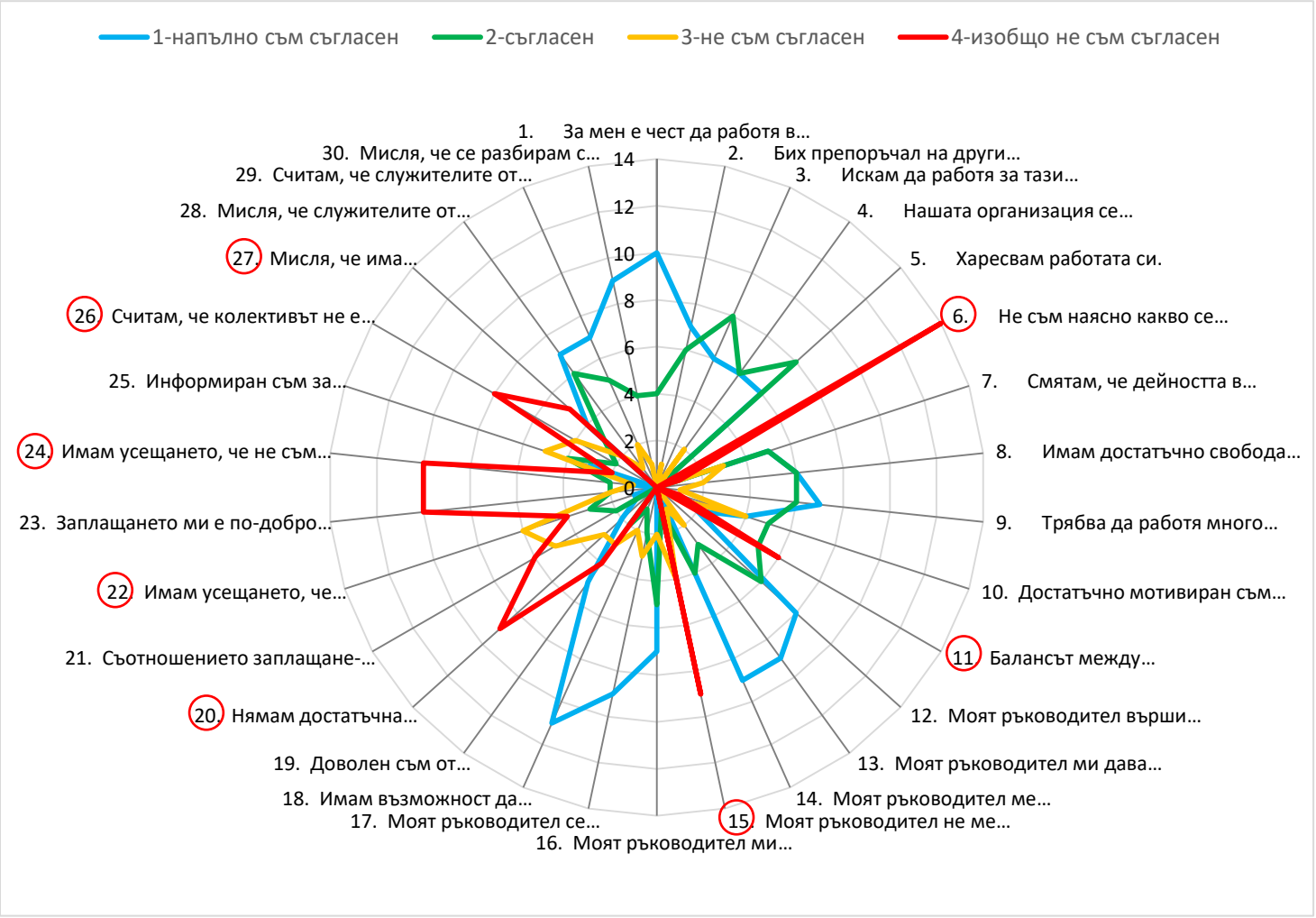



В резултат от обобщаването по направления, разделите свързани с:

- институцията
- професионални задължения,
- управление и лидерство,
- обучение и развитие,
- комуникация,
- работа в екип и колегиалност

се очертават като силни страни, а областите за подобрение са свързани с управлението на човешките ресурси.

*Радарна диаграма на разпределението на отговорите по 30-те твърдения от анкетата*




На радиалната диаграма:

- **в синьо** е представена линията на разпределение на брой отговори с **оценка 1, а зелено - 2, които линии отразяват положителните оценки,** като благоприятстващите резултати са към периферията;

- **в оранжево** е представена линията на разпределение на брой отговори с **оценка 3, червено 4 –** изобщо не съм съгласен**, отразява напълно неудовлетвореност**, като благоприятстващите резултати са към центъра**.**

За осемте отрицателни твърденията оградени в червено резултатите се разглеждат противоположно на описаното.

Прегледа на разпределението на отговорите определя областите, които би следвало да се подобрят, съгласно служителите: заплащане и комуникация.

*Общи констатации:*

*Положително оценени направления на организационната култура:*

1. Най-висок дял от служителите оценяват добре институцията, професионалното управление и лидерство работата на администрацията.

2. Висок дял от служителите възприемат положително твърденията относно професионалните задължения – одобряване на работата си, натоварване, мотивираност, обучение и развитие.

3. Добър резултат на удовлетвореност се отчита при въпросите, свързани с работата в екип и колегиалност.

*Повишен дял на отрицателните оценки спрямо положителните:*

1. Най-висок дял на отрицателни оценки има в отговорите на въпросите свързани със заплащането.

2. Неодобрение се отчита в направление „комуникация“.

Резултатите от настоящата са предоставени на групата за самооценка за идентифициране на области за подобрение.