

Утвърждавам!

Стефан Мирев

Областен управител



ОБЩА РАМКА ЗА ОЦЕНКА (CAF 2013)

ДОКЛАД ЗА ПРОВЕДЕНА САМООЦЕНКА НА ОБЛАСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ ПАЗАРДЖИК

I. ВЪВЕДЕНИЕ

В периода 2006 – 2007 година Областна администрация – Пазарджик внедри и прилага интегрирана система за управление CAF 2006 – BSc с елементи: TQM модела на организационно съвършенство в публичните администрации CAF 2006 и системата за стратегическо управление Balanced scorecard. Практиката ни беше представена през октомври 2007 година на годишната среща по CAF в Лисабон и бе посрещната с голям интерес именно заради интегралния характер на системата ни за управление. През 2008 година, със съдействието на МДААР, практиката ни бе консултирана от експертите по CAF и EFQM от Италия г-н Франко Раинери и г-жа Розана Валарели, от които получихме ценни съвети за усъвършенстването и. През 2008, по време на Петата европейска конференция по управление на качеството в публичния сектор 5QC, в Париж, практиката бе консултирана от Главния секретар и Лидер на Групата за самооценка с участници, експерти по CAF и EFQM - в рамките на участието в екипа на МДААР, представящ страната на форума.

През 2008 година, по мащабен национален проект на МДААР по ОПАК бе разработена и внедрена Интегрирана система за управление на качеството и информационната сигурност (СУКИС) в съответствие със стандартите БДС EN ISO 9001:2000 и БДС EN ISO 27001:2005. До края на 2011 година СУКИС бе сертифицирана за съответствие със стандарта ISO 9001:2008. От 2012 и до момента, по решение на ръководството, СУКИС не е подлагана на оценка за съответствие със стандартите ISO.

Областна администрация Пазарджик е внедрила и поддържа Системи за финансово управление и контрол (СФУК) под режима на ЗФУКПС и съгласно подробните методически насоки на МФ по елементите им. СФУК се подлагат на оценка ежегодно по утвърдена от Министъра на финансите процедура и са преглеждана от проверки на Инспектората на Министерски съвет, Сметната палата и АДФИ – с положителни оценки. Направените препоръки за подобрение са изпълнени в поставения срок.

Традиционите, опитът на организацията по прилагане на инструменти и системи за управление на качеството, включително и в интегрирани формати, както и експертната компетентност на служителите – знанията, уменията и нагласите им към непрекъснато усъвършенстване на изпълнението – логично доведоха до решението на ръководството да потърси възможност за подобрение на изпълнението на Областна администрация Пазарджик чрез цялостно управление на качеството (TQM). Взето бе решение за участие в инициативата на Института по публична администрация, Оперативна програма „Добро управление“ и Министерски съвет за масово прилагане на инструмента за организационно съвършенство Обща рамка за оценка CAF в обновената му версия CAF 2013 в българската държавна администрация. Тази инициатива е в изпълнение и на Стратегията за развитие на държавната администрация 2014 – 2020, поставяща „специален акцент“ за въвеждане на CAF в периода до 2020 година.

За постигане на непрекъснато подобрение и висок обществен резултат от административната дейност на Областна администрация Пазарджик в съответствие с принципите за цялостно управление на качеството (TQM) в публичния сектор и най-добрите европейски практики се сключи споразумение за сътрудничество на организацията с Института по публична администрация при реализация на проект **BG05SFOP001-2.002-0001 „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“, осъществяван с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.**

Със своя заповед № АД-73/03.04.2017 г. Областният управител на Област Пазарджик разпореди да бъде приложен цялостно и при пълен обхват на организацията инструмента за организационно съвършенство Обща рамка за оценка CAF 2013.

Сформира се Група за самооценка в състав, както следва:

1. Председател: Светлан Карталов – Главен секретар на Областна администрация
2. Член: Мария Ангелиева – главен юрисконсулт в дирекция АПОФУС
3. Член: Гергана Калоянова – главен експерт в дирекция АКРРДС
4. Член: Мария Ловчина- Илкова - главен експерт в дирекция АКРРДС
5. Член: Николина Царска – главен експерт в дирекция АПОФУС
6. Член: Ангел Стоев – старши юрисконсулт в дирекция АКРРДС
7. Член: Веселка Фурнаджиева – младши експерт в дирекция АПОФУС

със задачи:

1. Да премине и получи необходимите обучения и консултации във връзка с прилагане на инструмента за организационно съвършенство Обща рамка за оценка CAF 2013 за подобряване на административната дейност на Областна администрация Пазарджик;
2. Да извърши оценка на дейността на Областна администрация Пазарджик с прилагане на инструмента за организационно съвършенство Обща рамка за оценка CAF 2013.
3. Да изготви Доклад за самооценката, който да представи на Областния управител за утвърждаване.
4. Да отрази резултатите от самооценката в интернет базирания електронен регистър на ползвателите към Ресурсния център по CAF в Маастрихт, Нидерландия.
5. Да комуникира хода и резултатите от самооценката (след утвърждаване на Доклада за самооценката) със заинтересованите страни и партньорите на Областна администрация Пазарджик , съгласно предложен от Главния секретар и утвърден от Областния управител План за комуникация.
6. Да предложи основани на резултатите от самооценката и отразени в Доклада за самооценката мерки за подобреие на административната дейност на Областна администрация Пазарджик, с оглед последващото изработване и изпълнение на План за подобреие на административната дейност на Областна администрация Пазарджик.

За изпълнението на поставените задачи бе определен срок до 30.06.2017 г.

II. ПРОВЕЖДАНЕ НА САМООЦЕНКАТА

Възложените на работната група по тази заповед задачи се изпълниха в съответствие с дейностите и в сроковете, предвидени в проект BG05SFOP001-2.002-0001 „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“, осъществяван с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд, както и с указанията, насоките и в координация и взаимодействие с Ресурсния център по CAF в Института по публична администрация.

Членовете на Групата за самооценка изпълниха дейностите по самооценката под разпореждането, координацията и контрола на Председателя на Групата за самооценка, в съответствие със задачите си.

Всички служители на Областна администрация Пазарджик оказаха необходимото съдействие на Групата за самооценка при изпълнение на задачите им, по разпореждане, координация и контрол на изпълнението от Главния секретар.

Председателят на Групата за самооценка докладва на Областния управител за текущото изпълнението на задачата по реда на оперативно управление и контрол – на проведените ежеседмично оперативки.

В изпълнение на възложената задача SAG, след проведено обучение по основи на системите за управление на качеството и специално по CAF 2013, извърши оценката в три етапа :

1. Индивидуално оценяване по 9 критерия (28 подкритерия) по метода "класическо точкуване";
2. Постигане на консенсус в SAG, в три заседания:
 - Представяне, обсъждане и анализ на данните от индивидуалните оценки;
 - Преглед на доказателствата в областта на благоприятстващите фактори и постигане на консенсус относно силните страни, областите на подобреие, мерките за подобреие и оценка по всеки един подкритерий;
 - Преглед на доказателствата в областта на постигнатите резултати и постигане на консенсус относно силните страни, областите на подобреие, мерките за подобреие и оценка по всеки един подкритерий;
3. Изготвяне на проект на доклад за проведената оценка и обсъждането му.

II-1. Резултати от извършените индивидуално оценки

Всеки от членовете на SAG извърши самостоятелно оценяване на организацията по 9-те критерия (28-те подкритерия) от модела CAF 2013 по специални форми за оценка и използвайки съдържащите се в модела условия и указания за прилагане на метода "класическо точкуване". За улеснение, предварително бе изработено с консенсус портфолио на доказателствата, в което всяко едно от определения набор доказателства бе адресирано към конкретен подкритерий от критериалната система на модела.

Резултатите от самостоятелно извършените оценки се представиха на лидера на Групата за самооценка (SAG) за обработка и анализ и последващо представяне на първата обща среща за намиране на консенсус.

II-2. Постигане на консенсус в SAG

Анализът на първичните данни от самостоятелните оценки позволи да се концентрира дискусията в SAG за постигане на консенсуса главно в областите на подобрене, което е и ключово изискване на модела CAF 2013. Постави се основа за последваща оценка на приоритета на областите на подобрене. Същевременно, бързо се установиха причините на аномално висок "разброс" на оценките по определени подкритерии. Те бяха обсъдени и се постигна съгласие за общ подход към доказателствата и оценката по тези подкритерии.

В резултат на обсъждането на първичните резултати се определиха етапите на административните практики на Областна администрация в контекста на PDCA цикъла, както и постигнатите чрез тях резултати спрямо цели и очерталите се тенденции. Постигна се консенсус по критичните области на подобрене и се определи приоритетът им. Предложи се формулировка на ключовите области и мерки за подобрене, върху които следва да се фокусира организационното и оперативно усъвършенстване на Областна администрация Пазарджик в последващия период.

Постигането на консенсус в SAG се обективира основно чрез два елемента – определяне на характерната за всеки от 28-те подкритерии съвкупност от доказателства и отнасянето им, чрез примерите, към "Силните страни" или "Областите на подобрене" ("слабите страни") на организацията и определяне мястото на този подкритерий, съответно, в PDCA цикъла или по степен на изпълнение на целите и очерталите се тенденции, със съответния числов израз чрез стойността на оценката в общ мащаб 0-100.

Обсъждането се извърши по всеки от 28-те подкритерия, като примерите, подкрепени от доказателствата, се отнасяха към " силни страни", съответно "области на подобрение", според това дали са посочени от повечето от членовете на SAG.

При определяне на числовата оценка по всеки един подкритерий членовете на SAG се придържаха към следната процедура на консенсус: първо, да се определи в кой числов интервал, съответен на етап на PDCA цикъла, е средната стойност от извършените самостоятелно оценки по подкритерия, второ, обсъждат се аргументите за всички индивидуални оценки над горната и под долната граница на този интервал и трето, обсъжда се необходимото увеличаване/намаляване спрямо получилата се средна стойност - до приемане на консенсусна оценка.

Следва да се отбележи, че в хода на самооценката бяха създадени нови силни доказателства, които да подкрепят с аргументи оценките на SAG основно по отношение на Критерий 7: Резултати, свързани с хората. Това бяха резултатите от проведена в организацията Анкета относно степента на удовлетвореност на служителите и Доклад-анализ относно възнагражденията и средствата за персонал в периода 2013-2017 година.

Всички данни, с които е оперирано при постигането на консенсуса – междинни и окончателни, както и графично представения им статистически анализ, са представени в приложението към този доклад.

II-3. Представяне на окончателните резултати

Окончателните резултати са представени по-долу в последователността им по модела CAF 2013 и в препоръчаната в ръководството за прилагането му таблична форма.

III. Анализ на резултатите

Резултатите от проведената самооценка са представени и графично – като хистограма и като радарна диаграма – по последователността на критериите и подкритериите от критериалната система на модела CAF 2013.

КРИТЕРИАЛНА ОБЛАСТ: БЛАГОПРИЯТСТВАЩИ ФАКТОРИ					
КРИТЕРИЙ 1: ЛИДЕРСТВО					
ПОДКРИТЕРИИ:					
1.1. Определя насоката за развитието на организациите чрез разработване на нейната мисия, визия и ценности					
1.2. Управлява организациите, нейното изпълнение и непрекъснатото ѝ усъвършенстване					
1.3. Мотивира и подкрепя хората в организациите и дава личен пример					
1.4. Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни					
ПК	СИЛНИ СТРАНИ	ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ	ОЦЕНКА	МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ	
1.1	<ul style="list-style-type: none"> • Разработени, формулирани и публикувани мисия, визия и ценности • Разработени собствени стандарти за етично поведение 	<ul style="list-style-type: none"> • Участието на заинтересованите страни не е антагонично в досятатъчна степен • Мисията, визията и ценностите не са преглеждани периодично в съответствие с динамиката на средата 	40	<ul style="list-style-type: none"> 1. Да се извърши преглед на мисията, визията и ценностите на организациите в съответствие с резултати от проведен анализ на факторите на средата STEERPE 	
1.2	<ul style="list-style-type: none"> • Създадени са подходящи условия за разработване и управление на проекти и работа в екип. • Създадени са условия за ефективна вътрешна и външна комуникация • Демонстрирана е ангажираност към непрекъснато подобряване на организациата и иновациите чрез подкрепа на култура за иновации • Идентифицирани и определени приоритети за необходими промени по отношение на структурата, изпълнението и управлението на организациата 	<ul style="list-style-type: none"> • Не са дифинирани измерими резултати и цели за въздействие на всички нива и сфери на действие на организациите • Стратégичките и оперативни цели на организациите не са определени в съответствие със стратегията за електронно правителство. Не е осигурана система за управление на процеси и партньорства в съответствие със стратегията, планирането, потребностите и очакванията на заинтересованите страни 	40	<ul style="list-style-type: none"> 1. Актуализация на стратегията на организациите за стратегически синхрон на личните задължения, планове и цели със стратегическите и оперативните цели на организацията 2. Разработване на система за мотивация и подкрепа на персонала за добро изпълнение, признаване и възнаграждаване на усилията на екипите и отделните служители 	
1.3	<ul style="list-style-type: none"> • Ръководство чрез личен пример и настърчаване на култура на взаимно доверие и уважение между лидери и служители • Стимулиране, настърчаване и утълномощаване на служителите чрез делегиране на трайвоячи, отговореност и компетенции • Настърчаване на култура на учение и стимулиране на служителите да развиват своята компетентност • Демонстриране на лична готовност да приемат препоръки/предложения от служителите и да реагират на техните конструктивни идеи. • Уважаване и удовлетворяване на индивидуалните нужди и съобразяване с личното положение на служителите. 	<ul style="list-style-type: none"> • Признаване и възнаграждаване на усилията на екипите и отделните служители. • Общите стратегически цели на организациите не са актуализирани, което пречи за съответствие със значимите задължения, планове и цели и подкрепата на изпълнението на служителите за постигнато им 	45	<ul style="list-style-type: none"> 1. Актуализация на стратегията на организациите за осигуряване на стратегически синхрон на личните задължения, планове и цели със стратегическите и оперативните цели на организацията 2. Разработване на система за мотивация и подкрепа на персонала за добро изпълнение, признаване и възнаграждаване на усилията на екипите и отделните служители 	
1.4	<ul style="list-style-type: none"> • Поддържане на политическите власти в определеното на публичните политики, съзврзани с организациите, въз основа на анализ на заинтересованите страни, определяне на техните основни настоящи и бъдещи нужди • Целеносни резултати и въздействие на организациите са в съответствие с публичните политики и политически решения 	<ul style="list-style-type: none"> • Начало разработена маркетингова концепция, ориентирана към продукти и услуги, които се фокусират върху заинтересованите страни • Не са постигнати споразумения с политическите власти за необходимите ресурси. • Не функционира консултативният съвет 	50	<ul style="list-style-type: none"> 1. Да се постигнат споразумения с политическите власти за необходимите ресурси. 2. Да се възстанови работата на Консултативния съвет на териториалните звена на централните администрации на изпълнителната власт 	

<ul style="list-style-type: none"> Развити и поддържани са партньорства и мрежи с важни заинтересованни страни (граждански, неправителствени организации, бизнес среди, други публични органи и т.н.) Участие в дейностите на професионални асоциации, представителни организации и групи по интереси. Изграждане и повишаване на обществествената освадоменност, репутация и признание на организацията и нейните услуги. 	
ОБЩ РЕЗУЛТАТ / 400	175
СРЕДНО / 100	44

КРИТЕРИАЛНА ОБЛАСТ: БЛАГОПРИЯТСТВАЩИ ФАКТОРИ			
КРИТЕРИЙ 2: СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ			
ПОДКРИТЕРИИ:		ОЦЕНКА	
2.1. Събира информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и релевантната управлявания информация.		40	
2.2. Разработва стратегия и планиране въз основа на събранныята информация		1.	
2.3. Комуникира и изпълнява стратегията и планировете в рамките на цялата организация и регулярно ги преглежда		40	
ПК	ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ	МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ	
2.1	<p>СИЛНИ СТРАНИ</p> <ul style="list-style-type: none"> Редовно събираме, анализираме и преразглеждаме съответната информация за важни промени като: политически, социално-културни, екологични, икономически, техноложки и демографски фактори за развитие. Систематично събираме релевантна управлявания информација като информация за изпълнението/работата на организацията. 	<p>Резултатите от идентифицирането и анализа на заинтересованите страни и факторите на средата, в която те оперират, не се споменават в целата организација</p>	<p>1. Резултатите от идентифицирането и анализа на заинтересованите страни и факторите на средата, в която те оперират, да се споменават в целата организација чрез поддържане на подходящи канали, форма и средства за комуникация</p>
2.2	<p>СИЛНИ СТРАНИ</p> <ul style="list-style-type: none"> Мисията и визията са развити в стратегически (дългосрочни и средносрочни) и оперативни (конкретни и краткосрочни) цели и действия Съществуващите задачи се очертават от гледна точка на очакваните резултати (продукти и предоставени услуги) и въздействията (постигнати ефекти в обществото) 	<ul style="list-style-type: none"> Стратегическите и оперативни цели не се поставят въз основа на надежден анализ на риска Заинтересованите страни не са антажирани при целеполагането Не се определят ресурси за развитие и актуализиране на стратегията на организациите Политиката за социална отговорност не е интегрирана в стратегията на организацията 	<p>1. Актуализиране на стратегията на организацията и оперативните и планове с антажиране на заинтересованите страни и с надежден анализ на риска (неопределеност спрямоСтратегически и оперативни цели)</p> <p>2. Да се осигури ресурс за развитие и актуализиране на стратегията на организациите</p> <p>3. Да се интегрира политиката на социална отговорност в стратегията и плановете на организацията</p>
2.3	<p>Към Годишния доклад за изпълнението, в приложение, се поставят годишни цели, в съответствие с поставяните от националните стратегически документи цели и задачи</p>	<p>Стратегията на организацията и оперативните планове не се преглеждат и обновяват периодично, когато прави безпредметна комуникацията и изпълнението в целата организация</p>	<p>1. Актуализиране на стратегията на организацията и оперативните и планове с последващо трансформиране на стратегическите и оперативните цели на организацията в конкретни планове и задачи за отделните звена и за служителите на организацията (каскадно спускане").</p>
2.4	<p>1. Създаване и разширяване на нова култура/логичност за иновации чрез обучение, учение чрез споделение на добър опит, участие в</p>	<ul style="list-style-type: none"> Не е осигурена възможност да се намерят необходимите ресурси за изпълнение на планираните промени. 	<p>1. Да се скупират необходимите за планираната промяна ресурси</p>

	проекти		
2.	Прилагането на ефикасна система за управление на промяната (например: управление на проекти, сравнителен анализ с най-добрите практики (bestpractices), учене чрез споделение на добър опит (eencilearning), пилотни проекти, мониторинг, отчитане на последващи действия, прилагане на РДСА цикъла)	<ul style="list-style-type: none"> • Не е осигурен баланс между подходите „отгоре-надолу“ и „отдолу-нагоре“ за постигане на промяна. • Не се настъпват използването на инструменти на електронното правителство (e-Government tools), за да се повиши ефективността на предоставяните услуги, както и на прозрачността и взаимодействието между организациите и гражданиците/потребителите 	
	ОБЩ РЕЗУЛТАТ / 400	130	
	СРЕДНО / 100	32	

КРИТЕРИАЛНА ОБЛАСТ: БЛАГОПРИЯТСТВАЦИ ФАКТОРИ			
КРИТЕРИЙ 3: ХОРА			
ПОДКРИТЕРИИ:			
3.1. Планира, управлява и подобрява човешките си ресурси по прозрачен начин и в съответствие с процеса на стратегическо планиране			
3.2. Идентифицира, развива и използва компетенциите на служителите като съгласува индивидуалните цели с тези на организацията			
3.3. Ангажира служителите чрез създаване на условия за отворит диалог и предоставяне на правомощия, подкрепящи техния успех			
ПК	ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ	ОЦЕНКА	МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ
3.1	<p>СИЛНИ СТРАНИ</p> <p>Осигурен е подгответ и способен персонал, който е на разположение за постигане на мисията при балансиране на задачите и отговорностите чрез длъжностни и функционални характеристики за (a) назначаване и (b) разработване на лични планове за развитие - както за служителите, така и за менеджърите</p> <p>Назначаването и кариерното развитие се осъществява по обективен и справедлив начин по отношение на наемните на работа и зачитането на аспектита на равните възможности и многообразието - пол, увреждане, възраст.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Политиката за управление на човешките ресурси не е основана на стратегията и планировете на организацията, не отчита необходимите компетенции за в будеще, както и социалните нагласи • Схемите за възнаграждение/признание не са в ясна връзка с постигнатите индивидуални и екипни резултати 	<p>35</p> <p>1. Разработване и прилагане на политика за управление на човешките ресурси, основана на стратегията и плановете на организацията, която отчита необходимите компетенции за в будеще, социалните нагласи (например по отношение на гъвкаво рабочто време, отпуск по бандингство или майчинство, творчески отпусък, равни възможности и баланс между жени и мъже на работното място, културното многообразие и заетостта на хората с увреждания) и осигуряване подкрепа за културата на изпитвания (прилагане на прозрачни схеми за възнаграждение/признание въз основа на постигнатите индивидуални и екипни резултати)</p> <p>2. Разработване на профили на компетентностите за различните длъжности в съответствие със стратегията на организацията</p>
3.2	<p>СИЛНИ СТРАНИ</p> <p>Идентифицират се настоящите компетенции на хората, както на индивидуално, така и на организацияно ниво по отношение на знания, умения и нагласи със систематичното им сървняване спрямо нуждите на организацията</p> <p>Насочване и подкрепа на новите служители са осигурени (посредством наставничество, практическо обучение, индивидуално консултиране)</p> <p>Насърчена е вътрешната и външна мобилност на служителите в организацията</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Разработването, съгласуването и прегледът на линиите планове за обучение и развитие на всички служители и/или екипи да се съществува в съответствие със стратегията • Индивидуалните планове за развитие на компетентността са разглеждани формално по време на интервюта за обсъждане на развитието на служителите, без обратна връзка и съгласуване на очакванията със стратегията на организацията • Не се провеждат анкети/прочучвания сред 	<p>40</p> <p>1. Разработването, съгласуването и прегледът на линиите планове за обучение и развитие на всички служители и/или екипи да се съществува в съответствие със стратегията</p> <p>2. Обучение за работа с граждани с проблемно и девиантно поведение</p> <p>3. Обучение за спазване със стреса на работното място</p>
3.3	<p>СИЛНИ СТРАНИ</p> <p>Подкрепя се култура на отворита комуникация и диалог и</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Провеждане на анкета – редовно, на определени 	<p>45</p> <p>1. Провеждане на анкета – редовно, на определени</p>

	<ul style="list-style-type: none"> насърчаване на екипната работа. Проактивно се създава среда за генериране на идеи и предложение от служителите – чрез работни групи, методи за генериране на идеи като „мозъчна атака“ и други. Налице е стремеж към споразумение/консенсус между менеджъри и служителите относно целите и начините за измерване на постигнатото на тези цели 	<p>персонала, не се публикуват резултатите от тях и не е предоставена обратна връзка по отношение на обобщените на резултатите/тяхното тълкуване/анализ/действията за подобреие.</p> <p>Тълкуване/анализ/действията за подобреие</p>	<p>периоди - сред персонала относно степен на удовлетвореност (включително и по отношение на баланс между работата и личния живот на служителите, схеми и методи за пъзлантграждане на служителите, вкл. нефинансови) и използване на резултатите от нея за подобреие</p> <p>2. Да се учреди награда „служител на месец“ и „служител на годината“ с награда SRA Уикенд за Дизайн.</p>	
	ОБЩ РЕЗУЛТАТ / 300 СРЕДНО / 100		<p>120</p> <p>40</p>	
КРИТЕРИАЛНА ОБЛАСТ: БЛАГОПРИЯТСТВАЩИ ФАКТОРИ				
КРИТЕРИЙ 4: ПАРТНЬОРСТВО И РЕСУРСИ				
ПОДКРИТЕРИИ:				
4.1. Развива и управлява партньорства със съответните организации				
4.2. Създава и осъществява партньорства с гражданите/потребителите				
4.3. Управлява финансите				
4.4. Управлява информация и знания				
4.5. Управлява технологии				
4.6. Управлява инфраструктурата				
ПК	СИЛНИ СТРАНИ	ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ	ОЦЕНКА	МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ
4.1	<p>Идентифицирана са ключови партньори от частния, неправителствения и публичния сектор, определено е естеството на взаимоотношенията с тях</p> <p>Разработени са подходящи споразумения за партньорство, като се вземат предвид различните аспекти на социалната отговорност</p> <p>Стимулирано е и се организира партньорства по определени задачи, разработвани са и се изпълняват съвместни проекти с други организации от публичния сектор, приналежащи към същия сектор/верига на дадена политика, както и на различни институционални нива</p> <p>Обменят се добри практики между партньорите и се използват за учене от добрия опит на другите (best learning) и сравнителен анализ с най-добрите практики (benchmarking).</p> <p>Изборът на доставчици със социално-отговорен профил е традиция</p>	<p>Идентифицирана е необходимостта от дългосрочни публично-частни партньорства, но те не са създадени и развити, където е подходящо</p> <p>Не се извършва наблюдение и оценка на резултатите от партньорствата в съответствие със стратегията на организацията</p>	55	<p>1. Създаване и развитие на дългосрочни ПЧП в подходящите за това области</p> <p>2. Наблюдение и оценка на резултатите от партньорствата в съответствие със стратегията на организацията</p>
4.2	<p>Провежда се активна информационна политика за това как работи организацията, компетенциите на различните държавни органи, структурата и процесите на организацията Активно се насърчават гражданите/потребителите да се организират, да изразяват свояте потребности и искания, подкрепя се партньорство с граждани, представителни гражданска групи и организации на гражданско общество.</p> <p>Насърчава се участието на граждани/потребители и техните представители в консултации и активното им участие в процесите за</p>	<p>Не са определени и съгласувани начините за развитие на ролята на граждани/потребителите като участници в процеса на производство (co-producers) и като участници в процеса на оценяване (co-evaluators), вкл. чрез систематични измервания на удовлетвореността им в съответствие със стратегията на организацията</p> <p>1. Да се определи и съгласува ролята на граждани/потребителите като участници в процеса на производство (co-producers) и като участници в процеса на оценяване (co-evaluators), вкл. чрез систематични измервания на удовлетвореността им в съответствие със стратегията на организацията</p> <p>2. Да се провеждат изнесени приемни в малките</p>	60	

			наследени места с участие на експерти от териториалните зони
4.3	<p>Вземане на решения от организацията Съвместно разработване и съществено вземане на решения, например чрез консултативни групи, изследвания, пручивания, проверка на общественото мнение и чрез групи за оценка на качеството.</p> <p>Определена е рамка за активно търсене на идеи, предложения и жалби от граждани/потребителите, събирането им чрез подходящи средства – консултации, анкети, кутии за жалби, пручивания на общественото мнение.</p> <p>Осигурена е прозрачност по отношение на функционалрането на организацията, както и на процесите за вземане на решения – чрез публикуване на годишни доклади, провеждане на пресконференции и публикуване на информация в Интернет.</p> <p>Разяснени са на клиентите услуги, които могат да очакват – вкл. чрез Харта на потребителя.</p> <p>Чрез политиките на пръвостепенния разпоредител са:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Въведени системи за планиране и наблюдение на бюджета и разходите (например многогодишни бюджети, програма за проектно бюджетиране, енергийни бюджети, бюджети, свързани с прилагането на принципите на равенство на половете/многообразието). • Делегирани и централизирани финансови отговорности. • Осъществявани инвестиционни решения. • Включени данни за изпълнението в бюджетните документи, като например информация за резултатите (output) и въздействията (outcome). • Рискът се анализира • Осигурена е бюджетна и финансова прозрачност чрез публикуване на план-изпълнение на бюджета 	<p>Стратегията на организацията не е актуализирана и заради това финансово управление не обвърже със стратегическите цели по ефективен, ефикасен и икономичен начин като част от управлението на стратегическото изпълнение.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Не се извършва оценка на финансовия рисик по отношение на стратегическите цели • Да се запознават служителите с финансосъвета политика по изпълнение на бюджета на организацията и с възетите решения във връзка с изпълнението му 	<p>55</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегията на организацията да се актуализира, като финансово управление се обвърже със стратегическите цели по ефективен, ефикасен и икономичен начин като част от управлението на стратегическото изпълнение. 2. Да се извърши оценка на финансовия рисик по отношение на стратегическите цели 3. Да се запознават служителите с финансосъвета политика по изпълнение на бюджета на организацията и с възетите решения във връзка с изпълнението му
4.4	<p>Създаване на вътрешни канали за разпространение на информация в рамките на организацията, за да се гарантира, че всички служители имат достъп до нея и до знанията, свързани с тяхните задачи и цели (интранет, бюллетин, списания и т.н.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Не са разработени системи за управление, съхранение и оценка на информацията и знанията в организацията в съответствие със стратегическите и оперативните цели. • Не е осигурен постоянен трансфер на знания между служителите в организацията (например чрез наставничество, практически обучения, писмени ръководства). • Няма процедура, осигуряваща клоновата информация и знанията на служителите да се запазват в рамките на организацията при тяхното напускане. • Не е осигурен достъп на служителите до текуща информация относно стратегическото и оперативно изпълнение 	<p>45</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Да се разработи система за управление, съхранение и оценка на информацията и знанията в организацията в съответствие със стратегическите и оперативните цели 2. Да се разработи система за текущо информиране на служителите относно оперативното и стратегическото изпълнение – включително и чрез ежеседмични работни срещи, общо и по дирекции
4.5	<ul style="list-style-type: none"> • Разработване на управление на технологите в съответствие със стратегическите и оперативните цели. • Приматане, мониторинг и оценка на ефективността на разходите на използваната технология. Периодът на възвръщаемост на инвестицията трябва да бъде достатъчно 	<ul style="list-style-type: none"> • Определяне на начините за използване на ICT за подобряване на предоставяните услуги, като например използване на метода „архитектура на предприятието“ (enterprise architecture method) за управление на информациите в 	<p>45</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Приемане на ICT рамка и на нужните ресурси за предоставяне на интелигентни и ефективни услуги онлайн и е-управление на организацията 2. Общо приложим стандарт за използвання

	<p>Кратък, като е необходимо въвеждането на нареденни показатели за измерването му.</p> <ul style="list-style-type: none"> Осигуряване на безопасност, ефективно и ефикасно използване на технологията, с отделение на специално внимание върху уменната на служителите. Ефикасно прилагане на подходящи технологии за: <ul style="list-style-type: none"> управление на проекти и задачи; Подкрепа за обучение и добиване на дейностите; Подкрепа за взаимодействие със заинтересованите страни и партньори; Подкрепа за развитие и поддържането на вътрешни и външни услуги. Постоянно внимание към технологичните иновации и преразглеждане на политиката, при необходимото. 	<ul style="list-style-type: none"> Губличната администрация. Приемане на ИСТ рамка и на нужните ресурси за предоставяне на интелигентни и ефективни услуги онлайн, така че да се подобри достъпа на потребителите до услуги. 	<p>софтуер и операционни системи</p> <p>Провеждане на опреснителен квалификационен курс за работа на всички служители със СДОКИЗ АКСТЪР</p>
4.6	<ul style="list-style-type: none"> Балансирана ефективност на разходите на инфраструктурата с нуждите и очакванията на служителите и потребителя (разпределение на помещението, достатъчност с транспорт). Осигуряване на подходяща физическа достъпност в спаднатите в съответствие с нуждите и очакванията на служителите и гражданините/потребителят (например, достъп за инвалиди, паркиране или обществен транспорт и други). 	<ul style="list-style-type: none"> Осигуряване на ефикасно, икономично и устойчиво използване на транспортните и енергийните ресурси и тяхната оптимизация. Разработване на интегрирана политика за управление на материалните ресурси, включително безопасността им речициране/изхвърляне (чрез пряко управление или чрез възлагане на подизпълнител). 	<p>55</p> <p>1. Осигуряване на ефикасно, икономично и устойчиво използване на транспортните и енергийните ресурси и тяхната оптимизация</p> <p>2. Редовно обновяване на компютърната техника</p> <p>3. Разделно събиране на отпадъци, включително електронни</p>
ОБЩ РЕЗУЛТАТ / 600			315
СРЕДНО / 100			53

КРИТЕРИАЛНА ОБЛАСТ: БЛАГОПРИЯТСТВАЩИ ФАКТОРИ

КРИТЕРИЙ 5: ПРОЦЕСИ

ПОДКРИТЕРИИ:

- 5.1. Идентифицира, проектира, управлява и реализира иновативни процеси с участието на заинтересованите страни
- 5.2. Разработва и предоставя услуги и продукти, ориентирани към гражданите/ потребители
- 5.3. Координира процесите вътре в организациите, както и с други свързани организации

ПК	ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ	ОЦЕНКА	МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ
5.1	<ul style="list-style-type: none"> Поставяни са цели на изпълнение, ориентирани към заинтересованите страни и прилагането на показатели за изпълнение, чрез които да бъде наблюдавана ефективността на процесите (например гражданска хартия, договори за изпълнение/сторузумение за ниво на обслужване). Идентифициране на „собствениците на процеса“ (лицата, които контролират всички стъпки в процеса) и възлагането им на отговорности и компетенции. Анализиране и оценка на процесите, рисковете и 	45	<p>1. Да се обвържат процесите и стратегическите цели – необходимо е процесите да се планират и управляват по начин, който да спомага за постигането на набелзаните цели.</p> <p>Не се ангажират служителите в проектирането и подобряване на процесите на базата на измерената им ефикасност, ефективност и резултантност (результати и въздействия).</p> <p>2. Анализ на ефективността и ефикасността и оптимизиране на използването на СДОКИЗ АКСТЪР</p>

	<p>критичните фактори за успех, вземайки под внимание целите на организацията и променящата се окolina среда.</p> <p>Опростяване на процесите не е поставено на регулярна основа, включително относно правните изисквания.</p>		
5.2	<p>Осигурена е подходяща и надеждна информация, с цел гражданините/потребителят да бъдат поддържани и подкрепени, както и да бъдат информирани за настъпили промени.</p> <p>Осигурена е достъпност на организацията (тъкави работни часове и документи в различни формати – на хартия, в електронен формат, на съответни езици, плакати, брошури, информационни табла).</p> <p>Разработени са надеждни системи и процедури за управление на обработката и предоставяното на отговори на запитвания и жалби, отправени от гражданините/потребителят.</p>	<p>Не са ангажирани гражданините/потребителят в проектирането и подобряването на качеството на услугите и продуктите (например посредством пруччания/обратна връзка/форкус груп/изследвания относно пригодността на услугите или продуктите, както и дали те са ефективни по отношение на осигуряване на многогодишното).</p> <p>Не са включени гражданините/потребителят и други заинтересовани страни в разработването на стандарти за качество на услуги и продукти (резултати от процеса), които отговарят на техните очаквания и са управлявани от организацията.</p> <p>Не са включени гражданините/потребителят в предоставяното на услуги, както и подготовката на гражданините/потребителят и държавните служители за нови взаимодействия и променачи се роли.</p> <p>Не са включени гражданините/потребителят в проектирането и разработването на нови видове интерактивни услуги, както и предоставяне на информационни и ефективни комуникационни канали.</p>	<p>50</p> <ol style="list-style-type: none"> Ангажиране на гражданините/потребителят в проектирането и подобряването на качеството на услуги и продуктите и Изработка на версия на е-страницата за потребителите с намалено зрение Периодична актуализация на английската версия на е-страницата Публикуване на е-страницата на карта с местоположението на организацията в Google Map
5.3	<p>Създадена е култура на работа, превъзмогваща границите при управлението на процеса, избягваща ограниченията, координираща процесите в цялата организация или разработване на процеси, обхващащи цялостната дейност на организацията (cross organisational processes) (например, самооценка на дейността на цялата организация, вместо на отделните звена).</p>	<p>Няма обща система с партньори от веригата на доставка на услуги за улесняване на обмен на данни, включително и за онлайн документооборот</p> <p>Не са въвеждани стимули (и условия) за ръководството и служителите за създаването на организационно свързани процеси (например споделени услуги и общ процес на развитие между отделните звена).</p>	<p>40</p> <ol style="list-style-type: none"> Да се създават организационно свързани процеси (например споделени услуги и общ процес на развитие между отделните звена).
ОБЩ РЕЗУЛТАТ / 300		135	45
СРЕДНО / 100			

КРИТЕРИАЛНА ОБЛАСТ: РЕЗУЛТАТИ

ПОДКРИТЕРИИ:

6.1. Измервания на възгриянията

6.2. Измервания на изпълнението

ПК	СИЛНИ СТРАНИ	ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ	ОЦЕНКА	МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ
6.1	<ul style="list-style-type: none"> • Цялостният имидж на организацията и обществената ѝ репутация • Достъпност • Прозрачност • Наличие на информация • Положително взаимисване • Проучване на степен на удовлетвореност (анкети) • Обществено доверие 	<p>Не са осигурени условия за включване и участие на гражданините/потребителят в работните процеси и в процесите на вземане на решения в организацията</p>	60	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вклучване и участие на гражданините/потребителят в работните процеси и в процесите на вземане на решения в организацията 2. Да се създадат допълнителни канали за анкетиране на степента на удовлетвореност (например – по е-поща)
6.2	<p>Резултати за достъпност на организацията</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Начало на работното време на различните служби (отдели), 2. Време за изчакаване, време за обработка/предоставяне на услугата, 3. Себестойност на услугите. 4. Наличие на информация относно управлялensките отговорностите за различните услуги. <p>Резултати по отношение на прозрачността на предоставените продукти и услуги</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Брой на информационните канали и тяхната ефективност. 2. Наличие и точност на информацията. 3. Наличие на цели за изпълнение и резултати на организацията. 4. Брой на намесите от страна на Омбудсмана в работата на организацията. 5. Ниво на услугата за подобряване на надеждността, точността и прозрачността на информацийта. <p>Резултати от показатели за качеството на предоставените продукти и услуги</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Брой и време за обработка на жалби, 2. Брой на върнати документи с грешки и/или случаи, изискващи повторна обработка/обезщетение, 3. Спазване на установените стандарти за услуги (например законодателни изисквания), 	<p>Степен на участие на заинтересованите страни в проектирането и доставката на услуги и продукти / или в проектиранието на процесите на вземане на решения.</p> <p>Степен на използване на нови и иновативни начини в работата с гражданините/ потребителят.</p> <p>Честота на извършване на съвместни прегледи със заинтересованите страни, за наблюдение на промяната в техните нужди и стапента, в която е постигнато удовлетворението им.</p>	60	<ol style="list-style-type: none"> 1. Да се осигури участие на заинтересованите страни в проектирането и доставката на услуги и продукти / или в проектиранието на процесите на вземане на решения.

ОБЩ РЕЗУЛТАТ / 200

СРЕДНО / 100

120
60

КРИТЕРИАЛНА ОБЛАСТ: РЕЗУЛТАТИ					
КРИТЕРИЙ 7: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ С ХОРАТА					
ПОДКРИТЕРИИ:					
7.1. Измервания на възприятиета					
7.1	СИЛНИ СТРАНИ	ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ	ОЦЕНКА	МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ	
ПК	По данни от проведена анкета сред служителите:	По данни от проведена анкета сред служителите:	45		
7.1	<ul style="list-style-type: none"> 59% посочват поемането на отговорност за възложението на задачи като пръвостепенно важно в кариерата им на служители, други 32% го посочват като особено важно 82% знаят и разбира целите на Областна администрация Пазарджик 96% считат и напълно разбират своите служебни задължения и отговорности 81% считат, че ръководителите на администрацията обучават добре с останалите служители. 68% считат, че резултатите от работата им се проверяват по подходящ начин 72% считат и разбират ежедневните задачи на дирекцията си 91% считат, че са предпредвидели необходимите мерки, за да им се осигурят безопасни и здравословни условия на труд, 82% считат, че разполагат с необходимите ресурси, за да си вършат работата 58% се чувстват уважавани членове на колектива на Обла 82% считат, че работата им осигурява пълноценно използване на уменията им 64% считат, че хората в Обла взаимодействат ефективно помежду си 86% считат, че дирекцията им допринася за успеха на Обла 86% считат, че им е предоставена възможност да правят на работното си място това, което умелят най-добре 91% считат, че имат необходимите материали и оборудуване, за да си вършат работата 100% знаят какво се очаква от работата им 82% считат, че мнението им се зачита на работното място 82% имат добър приятел на работното си място 	<ul style="list-style-type: none"> 37% считат, че общуването не се настърчава от ръководителите на дирекции 78% считат, че не са предвидени стимули за ориентирана към нуждите на потребителя работа 55% считат, че нама достъпично на брой квалифициранi служители за напълнение на задълженията 48% считат, че не им е осигуруено необходимото обучение, за да работят работата си добре 41% не са удовлетворени служителите на Обла. 36% не са мотивирани да работят за успеха на Обла 69% считат, че работата не се разпределя справедливо 41% считат, че усилията им не се зачитат 82% не са получили признание и похвала за добре свършената работа в последните 7 дни 73% считат, че никой не поощрява развитието им 41% не чувстват загриженост към себе си като личност от страна на ръководителите 77% не са обсъждали с никого постината от ТХ прогрес 64% не са получили възможност за обучение и професионално развитие в последната година 73% посочват възможност за труда им като основен източник на безплойство 55% посочват способността им да се справят със задачите като основен източник на безплойство 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Да се предвидят стимули за ориентирана към нуждите на потребителя работа 2. Да се подобри вътрешната комуникация в звената и помежду тях между служители и ръководителите за повишаване на ефективността на оперативното управление на задачите 3. Да се изгради култура на диалог и комуникация на ръководителите и служителите, сприиздаване на приносите и вниманието към потребностите 4. Да се реши проблема с размера на трудовите възнаграждения, чрез увеличаване на средствата за персонал 		
7.2	Индикатори по отношение на (индивидуално) представяне - резултати от оценката на служителите – високи оценки „изключително изпълнение“ и „изпълнение надвишавашо изискванията“	Не са последни индикатори по отношение на мотивацията и ангажираността (например процент на отговори при прочування сред персонала, брой предложения за иновации, участие във вътрешни дискусионни групи).	55	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проследяване на индикатори по отношение на мотивацията и ангажираността 2. Проследяване на индикатори по отношение на ефикасното управление на личните конфликти 	

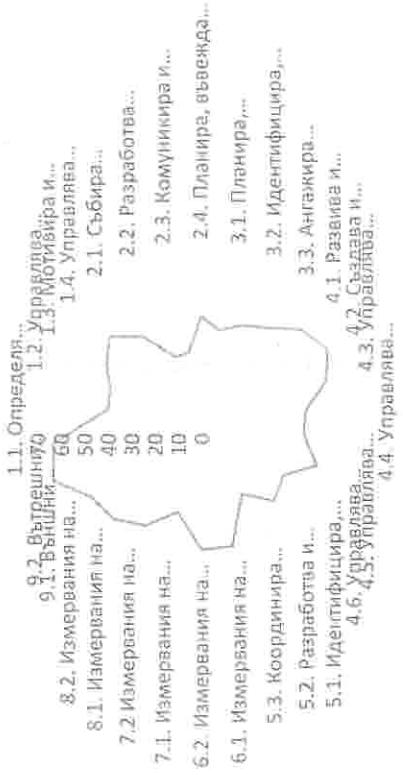
	Висока степен на използване на ИКТ. Висок процент на участие и успех в дейността за обучение, включително и за управлението на взаимоотношенията с гражданиите/потребители	Възникват етични кавузи – основно личностни конфликти – които не се управляват ефикасно.
ОБЩ РЕЗУЛТАТ / 200		100
СРЕДНО / 100		50

КРИТЕРИАЛНА ОБЛАСТ: РЕЗУЛТАТИ				
КРИТЕРИЙ 8: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ СЪС СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ				
ПОДКРИТЕРИИ:				
8.1. Измервания на възприятията				
ПК	СИЛНИ СТРАНИ	ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ	ОЦЕНКА	МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ
8.1	<p>1. Информираността на обществото за взаимодействията от дейността на организацията по отношение на качеството на живот на гражданите/потребители (например здравно образование, подкрепа за спортни и културни дейности, участие в хуманитарни операции, конкретни действия, насочени към хората в неравностойно положение, културни дейности отворени за обществото и др.)</p> <p>2. Цялостната репутация на организацията</p> <p>3. Общественото възприятие за дейността на организацията и нейното икономическо взаимствие/влияние върху обществото на мястото, регионално, национално или международно ниво</p> <p>4. Отношението към дейността на организацията във връзка с подхода и към опазването на околната среда</p> <p>5. Възприятието на обществото за социалното взаимодействие на организацията, като се вземат предвид качеството на демократично участие на гражданите на мястото, регионално, национално или международно равнище</p> <p>б. Общественото мнение относно откритостта и прозрачността на организацията, съблудяването на етичните принципи</p> <p>7. Общественото възприятие относно ангажираността на организацията в рамките на общността, в която осъществава дейността си, чрез финансова или друга подкрепа, за социални или културни събития.</p>	60	1. Да се повиши информираността на обществото за взаимодействията от дейността на организацията по отношение на качеството на живот на гражданиите/потребителят 2. Материали за многократна употреба, използване на производство на възобновяема енергия и др.)	

	8. Медийното отразяването на дейността на организацията по отношението на социалната и отговорност.	
8.2	Наличието на доставчици със социално отговорен профил, степен на съответствие с наложените екологични стандарти, използване на качествени обмен на знания и инфраструктура Подкрепа, осигурена на граждани в неравностойното социално положение като работодател, предоставената подкрепа за политика в областта на многогодишната и приобщаващата на етническите малцинства и хората в неравностойно положение Програми за предотвратяване на здравните рискове и рискове от инциденти за гражданините / потребители и служителите	ОБЩ РЕЗУЛТАТ / 200 СРЕДНО / 100

КРИТЕРИАЛНА ОБЛАСТ: РЕЗУЛТАТИ					
КРИТЕРИЙ 9: КЛЮЧОВИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО					
ПОДКРИТЕРИИ:					
9.1. Външни резултати: резултати и въздействия спрямо цели (outputs and outcomes to goals)					
9.2. Вътрешни резултати: ниво на ефикасност					
ПК	СИЛНИ СТРАНИ	ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ	ОЦЕНКА	МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ	
9.1	Провежда политиката на правителството чрез изпълнение в съответствие с правителствените програми и националните и регионални стратегически документи, с предвидане на всеки б месец на:	Не е направена актуализация на организационната стратегия	70	1. Актуализация на организационната стратегия 2. Провеждане на ефективно – оперативно планиране – общественна връзка на стратегията с операциите	
9.2	<p>1. Показатели по отношение на крайните резултати (output) (количеството и качество на предоставяните услуги и продукти),</p> <p>2. Показатели по отношение на въздействието (outcome) (ефектът от крайните резултати – предоставените продукти и услуги – върху обществото и преките бенефициенти).</p> <p>3. Нивото на качество на предоставяните услуги и продукти в сравнение с приетите стандарти и регламенти,</p> <p>4. Степен на изпълнение на договори/споразумения между публичните власти и организацията,</p> <p>5. Резултати от проверки и одити на крайните въздействия (outcome) и резултати (output),</p> <p>6. Резултати от сравнителни анализи по отношение на крайните въздействия (outcome) и резултати (output).</p> <p>7. Резултати от иновациите на услуги/продукти за подобряване на въздействията.</p>				
	<ul style="list-style-type: none"> • Реакцията/поведението на лидери като резултатите и констатациите от измерваната, включително в процеса на управление на риска, • Ефикасността на организацията в управлението на наличните 	Използването на информационни и комуникационни технологии за повишаване на ефикасността, намаляване на административната тежест, подобряване на качеството на предоставените услуги (например, намаляване на разходите,	65	1. Използването на информационни и комуникационни	

	<p>ресурси, включително управлението на човешките ресурси, управление на знанието и съоръженията/оборудването по оптимален начин (входящи срещу изходщи показатели (input/output)).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Резултатите от подобряния и инновации на продукти и услуги върху цялостното представяне на организацията. • Резултатите от сравнителните анализи (benchmarking). • Ефективността на партньорствата (наприимер степен на постигане/изпълнение на споразумения за партньорство, съвместни дейности). • Постигане на бюджетните и други финансови цели. 	<p>по-малко административни процедури, осъществяване на съвместна дейност с други организации, оперативна съвместимост, мерки за спестяване на време).</p>	<p>технологии за повишаване на ефикасността, намаляване на административната тежест, подобряване на качеството на предоставяните услуги</p>
	ОБЩ РЕЗУЛТАТ / 200		135
	СРЕДНО / 100		68





III-1. Анализ на резултатите от оценяването на критериите Благоприятстващи фактори по PDCA-цикъла

Общата оценка на критериалната област на *Благоприятстващите фактори* в обхвата на модела спрямо етапите на PDCA-цикъла сочи, че средната стойност на оценката по петте критерия в нея варира от 32 точки в *Критерий 2: Стратегия и планиране* до 53 точки в *Критерий 4: Партьорство и ресурси*. Четири от петте критерия в критериалната област на *Благоприятстващите фактори* са със средна стойност на оценката от 31 до 50 точки, което ги поставя на ниво Извърши (DO). Единствено *Критерий 4: Партьорство и ресурси*, със своите 53 точки, е в обхвата от 51 до 70 точки, съответстващ на етап Провери (CHECK). На ниво подкритерии критериалната област на *Благоприятстващите фактори* е с оценки от 25 точки Планирай (PLAN), за подкритериите 2.2. и 2.3., до 60 точки Действай (ACT) в подкритерий 4.2.. От двадесетте подкритерия в критериалната област на *Благоприятстващите фактори* само четири са оценени над 50 точки – всички в *Критерий 4: Партьорство и ресурси*.

Очевидно, в контекста на етапите на PDCA-цикъла, организацията е още далеч от това да прави промени в подхода, на основата на проверка и преглед, при необходимост. Нещо повече тя дори, в повечето случаи, е и извън това въобще да проверява и преглежда изпълнението – с изключение на управлението на партньорствата си, финансите и инфраструктурата, използвана за административната и дейност. По отношение на есенциалните за доброто управление *Стратегия и планиране*, организацията е все още на етапа на планиране, далеч от приключването му и готовността да приложи адекватно, в цялост и при пълен организационен обхват стратегията и плановете си.

III-2. Анализ на резултатите от оценяването на критериите Резултати спрямо цели и тенденции

Общата оценка на критериалната област на *Резултатите* в обхвата на модела спрямо постижения (изпълнени цели) и тенденции, че средната стойност на оценката по четирите критерия в нея варира от 50 точки в *Критерий 7: Резултати, свързани с хората* до 68 точки в *Критерий 9: Ключови резултати от изпълнението*. Три от четирите критерия в критериалната област на *Резултатите* са със средна стойност на оценката в интервала от 51 до 70 точки, което ги поставя на ниво, предполагащо, че резултатите показват подобряващи се тенденции и/или повечето цели са постигнати. Единствено *Критерий 7: Резултати, свързани с хората*, със своите 50 точки, е в обхвата от 31 до 50 точки, съответстващ на етап, в който резултатите показват

равни тенденции и/или някои от установените цели са постигнати. На ниво подкритерии критериалната област на Резултатите е с оценки от 45 точки, за подкритерий 7.1., до 70 точки в подкритерий 9.1.. Седем от осемте подкритерия в критериалната област на Резултатите са оценени в интервала 51-70 точки, който свързваме с подобряващите се тенденции и/или с постигането на повечето установени цели. Единствено оценката от 45 точки по подкритерий 7.1. поставя резултатите, свързани с хората и начина, по който те възприемат позицията си в организацията, в етап на равни тенденции и постигане на само някои от установените цели. Впрочем, по начало двата подкритерия – за възприятие и изпълнение – на Критерий 7: *Резултати, свързани с хората*, са и двата подкритерия с най-ниска оценка в критериалната област на Резултатите.

Така, в контекста на тенденциите и изпълнението на установените цели, организацията постига резултати, очертаващи тенденция към подобрение и изпълнение на повечето от поставените цели. В този контекст следва да отбележим и факта, че най-високи оценки в критериалната област на Резултатите са получили двата подкритерия на Критерий 9: *Ключови резултати от изпълнението*, при това именно подкритерий 9.1. *Външни резултати: резултати и въздействия спрямо цели* е по-високо оцененият от двата – с 70 точки.

IV. Изводи относно силните страни на организацията

Областна администрация Пазарджик успешно „развива и управлява партньорства със съответните организации“. Идентифицирани са ключови партньори от частния, неправителствения и публичния сектор, определено е естеството на взаимоотношенията с тях

Разработени са подходящи споразумения за партньорство, като се вземат предвид различните аспекти на социалната отговорност

Стимулирано е и се организира партньорства по определени задачи, разработвани са и се изпълняват съвместни проекти с други организации от публичния сектор, принадлежащи към същия сектор/верига на дадена политика, както и на различни институционални нива

Обменят се добри практики между партньорите и се използват за учене от добрия опит на другите (bench learning) и сравнителен анализ с най-добрите практики (bench marking).

Областна администрация Пазарджик успешно създава и осъществява партньорства с гражданите и потребителите на услуги. Провежда се активна информационна политика за това как работи организацията, компетенциите на различните държавни органи, структурата и процесите на организацията. Активно се настърчават гражданите/потребителите да се организират, да изразяват своите потребности и изисквания, подкрепя се партньорства с гражданите, представителни гражданска групи и организации на гражданското общество.

Насърчава се участието на гражданите/потребителите и техните представители в консултации и активното им участие в процесите за вземане на решения от организацията (съвместно разработване и съвместно вземане на решения), например чрез консултивни групи, изследвания, проучвания, проверка на общественото мнение и чрез групи за оценка на качеството.

Определена е рамка за активно търсене на идеи, предложения и жалби от гражданите/потребителите, събирането им чрез подходящи средства - консултации, анкети, кутии за жалби, проучвания на общественото мнение.

Осигурена е прозрачност по отношение на функционирането на организацията, както и на процесите за вземане на решения - чрез публикуване на годишни доклади, провеждане на пресконференции и публикуване на информация в Интернет.

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

Областна администрация Пазарджик управлява финансите си в стриктно съответствие с нормативните изисквания, прилагайки СФУК в съответствие с разпоредбите на ЗФУКПС и методическите указания на Министъра на финансите. Изпълнението на бюджета се осъществява при стриктно спазване на бюджетна и финансова дисциплина, под условията за законосъобразност, ефективност, ефикасност, икономичност и целесъобразност, и в изпълнение на бюджетните политики на първостепенния разпоредител с бюджет – Министерски съвет. Чрез политиките на първостепенния разпоредител са:

- Въведени системи за планиране и наблюдение на бюджета и разходите (например многогодишни бюджети, програма за проектно бюджетиране, енергийни бюджети, бюджети, свързани с прилагането на принципите на равенство на половете/многообразието).

- Делегирани и децентрализирани финансови отговорности.
- Осъществявани инвестиционни решения.
- Включени данни за изпълнението в бюджетните документи, като например информация за резултатите (output) и въздействията (outcome).
- Оценени и анализирани рисковете
- Осигурена е бюджетна и финансова прозрачност чрез публикуване на план-изпълнение на бюджета

Областна администрация Пазарджик добре управлява инфраструктурата, предоставена и за изпълнение на административните и функции. Балансирана е ефективността на разходите на инфраструктурата с нуждите и очакванията на служителите и потребителите (разпределение на помещенията, достъпност с транспорт). Осигурена е подходяща физическа достъпност в сградите в съответствие с нуждите и очакванията на служителите и гражданите/потребителите (например, достъп за инвалиди, паркиране или обществен транспорт и други).

Областна администрация Пазарджик е постигнала добри резултати в ориентираната си към гражданите и потребителите административна дейност. Цялостният имидж на организацията и обществената ѝ репутация са добри. В проведени независими изследвания са установени добри обществени оценки относно достъпността, прозрачността, наличие на информация за дейността и. Организацията се възприема положително от местните общности в Област Пазарджик. Провежда се проучване на степен на удовлетвореност на потребителите на административни услуги (чрез попълнени на място анкети). Общественото доверие към Областна администрация Пазарджик е високо. Това се дължи и на постигнатите:

Резултати за достъпност на организацията

5. Начало на работното време на администрацията и звената и за обслужване е съобразено с потребителите на услуги и увеличено.
6. Време за изчакване и времето за обработка/предоставяне на услугата е сведено до минимум. Към специфичните и конкретни потребности на потребителите се подхожда с разбира и грижа.
7. Себестойността на услугите е нормативно определена, предприети са необходимите мерки, основно чрез интензивна комуникация и обратна

връзка, да не се допуска осъкъпяване на услугата и допълнителен разход на време от страна на потребителя.

8. Осигурено е наличие на необходимата информация относно управленските отговорности за различните услуги. Дават се разяснения относно обслужването по различни канали за достъп, включително и при провежданите приемни дни и разяснителни кампании.

Резултати по отношение на прозрачността на предоставените продукти и услуги

6. Осигурен и необходимият брой на информационни канали и тяхната ефективност се проследява и подобрява.
7. Наличие и точност на информацията. Периодичен преглед и актуализация. Своевременно информиране на потребителите чрез е-страница.
8. Целите за изпълнение и резултатите на организацията се обявяват публично при улеснен достъп до отчетните документи чрез публикуването им.
9. Намеси от страна на Омбудсмана в работата на организацията не са искани и не са извършвани.
10. Нивото на усилията за подобряване на надеждността, точността и прозрачността на информацията отразява високия приоритет, с който Областна администрация Пазарджик поставя гарантирането на правото на информирано мнение на гражданите за държавното управление.

Резултати от показатели за качеството на предоставените продукти и услуги

1. Сроковете за обработка на жалби са в нормативно установените граници.
2. Върнати документи с грешки и/или случаи, изискващи повторна обработка/обезщетение, са изключително редки в административната практика на организацията.
3. Установените нормативно стандарти за услуги се спазват стриктно.

Областна администрация Пазарджик е ориентирана към социална отговорност публична организация. Обществената репутация на социално отговорна публична организация се дължи, освен другото, и на:

1. Информираността на обществото за въздействията от дейността на организацията по отношение на качеството на живот на гражданите/потребители (например здравно образование, подкрепа за

спортни и културни дейности, участие в хуманитарни операции, конкретни действия, насочени към хората в неравностойно положение, културни дейности, отворени за обществото и др.)

2. Цялостната репутация на организацията

3. Общественото възприятие за дейността на организацията и нейното икономическо въздействие/влияние върху обществото на местно, регионално, национално или международно ниво в контекста на нейните социално отговорно партньорства

4. Отношението към дейността на организацията във връзка с подхода ѝ към опазването на околната среда

5. Възприятието на обществото за социалното въздействие на организацията, като се вземат предвид качеството на демократично участие на гражданите на местно, регионално, национално или международно равнище в нейните инициативи

6. Общественото мнение относно откритостта и прозрачността на организацията, съблюдаването на етичните принципи в държавното управление

7. Общественото възприятие относно ангажираността на организацията в рамките на общността, в която осъществява дейността си, чрез финансова или друга подкрепа, за социални или културни събития.

8. Медийното отразяването на дейността на организацията по отношението на социалната ѝ отговорност.

9. Изборът на доставчици със социално-отговорен профил е традиция.

10. Степента на съответствие на управлението на ресурсите с наложените екологични стандарти, използване на рециклирани материали, намаляването на разхода на вода, електричество, газ и др.

11. Качествения обмен на знания и информация със социалните партньори на организацията

12. Подкрепа, осигурена на граждани в неравностойно социално положение и на техните сдружения

13. Като работодател в публичния сектор - предоставената подкрепа за политика в областта на многообразието, интеграцията и приобщаването на етническите малцинства и хората в неравностойно положение

14. Провежданите програми за предотвратяване на здравните рискове и рискове от инциденти за гражданите/ потребители и служителите на Областна администрация.

Областна администрация Пазарджик провежда политиката на правителството чрез изпълнение в съответствие с правителствените програми и националните и регионални стратегически документи, с проследяване на всеки 6 месеца, както и на годишна база, на:

1. Показатели по отношение на крайните резултати (*output*) (количеството и качество на предоставените услуги и продукти).
2. Показатели по отношение на въздействието (*outcome*) (ефектът от крайните резултати – предоставените продукти и услуги – върху обществото и преките бенефициенти).
3. Нивото на качество на предоставените услуги и продукти в сравнение с приетите стандарти и регламенти.
4. Степен на изпълнение на договори/споразумения между публичните власти и организацията.
5. Резултати от проверки и одити на крайните въздействия (*outcome*) и резултати (*output*).
6. Резултати от сравнителни анализи по отношение на крайните въздействия (*outcome*) и резултати (*output*).
7. Резултати от иновациите на услуги/продукти за подобряване на въздействията.
8. Резултатите от изпълнението на функцията по координация и контрол на административните структури и органите за местно самоуправление
9. Резултатите от изпълнението на функцията по защита на населението и превенция на бедствия и аварии
11. Резултатите от изпълнението на функцията по осигуряване на обществения ред и сигурност на територията на областта.

Областна администрация Пазарджик подобрява административното си изпълнение, чрез:

- Своевременната реакция на лидерите към резултатите и констатациите от измерванията, включително в процеса на управление на риска.

- Ефикасността на организацията в управлението на наличните ресурси, включително управлението на човешките ресурси, управление на знанието и съоръженията и оборудването по оптимален начин
- Проследяване на резултатите от подобрения и иновации на продукти и услуги върху цялостното представяне на организацията.
- Проследяване на резултатите от сравнителните анализи (benchmarking).
- Ефективността на партньорствата си и високата степен на постигане на целите и изпълнение на споразуменията за партньорство чрез съвместни дейности.
- Постигане на бюджетните и други финансови цели при стриктно спазване на бюджетна и финансова дисциплина.

V. Изводи относно области на подобреие

Като приоритетна област на подобреие на административната практика на Областна администрация Пазарджик се очертава областта на стратегията и планирането.

В оценявания период се установи, че:

- Стратегическите и оперативни цели не се поставят въз основа на надежден анализ на риска
- Заинтересованите страни не са ангажирани при целеполагането
- Не се осигуряват ресурси за развитие и актуализиране на стратегията на организацията
- Политиката за социална отговорност не е интегрирана в стратегията на организацията

Стратегията на организацията и оперативните планове не се преглеждат и обновяват периодично, което прави безпредметна комуникацията и изпълнението в цялата организация. По хода на причинно-следствените връзки в обхвата на модела лесно се проследява неблагоприятния ефект на така очерталата се област на подобреие и върху други аспекти на организационното изпълнение.

Например, нуждае се от съществено подобреие начинът, по който организацията планира, управлява и подобрява човешките си ресурси, под условието за прозрачност, заради липсата на съответствие с процеса на стратегическо планиране и изпълнение:

- Политиката за управление на човешките ресурси не е основана на стратегията и плановете на организацията, не отчита необходимите компетенции за в бъдеще, както и социалните нагласи
- Схемите за възнаграждение/признание не са в ясна връзка с постигнатите индивидуални и екипни резултати.

Това влошава постигнатите резултати по отношение на хората в организацията, което непосредствено се отразява и на възприятията им за позицията им в организацията – мотивацията, ангажираността, участието, удовлетвореността на служителите.

Отсъствието на актуална и адекватна стратегия не позволява изграждането на критичната за доброто управление на изпълнението връзка на стратегията с операциите. В резултат на това:

- Не е подсигурена връзката между процесите и стратегическите цели – необходимо е процесите да се планират и управляват по начин, който да спомага за постигането на набелязаните цели.
- Не се ангажират служителите и съответните външни заинтересовани страни в проектирането и подобряване на процесите на базата на измерената им ефикасност, ефективност и резултатност (резултати и въздействия).
- Разпределение на ресурси за процесите не е въз основа на относителното значение на техния принос към изпълнението на стратегическите цели на организацията.
- Опростяване на процесите не е поставено на регулярна основа, включително относно правните изисквания.
- Не са въвеждани стимули (и условия) за ръководството и служителите за създаването на организационно свързани процеси (например споделени услуги и общ процес на развитие между отделните звена).

По този начин ключовите процеси в организацията не могат да се осъществяват по ефективен и ефикасен начин, а освен това са лишени и от подкрепата на особено важния спомагателен процес на управление на човешките ресурси, при общо за тях отствие на стратегически синхрон. Пропускат се шансове за пълната реализация на потенциала и административния капацитет на организацията.

VI. Хипотеза за наличие на връзки „причина-следствие“ между областите на подобре

Анализът на връзките между областите на подобре очертава наличие на сълна връзка „причина-следствие“ между необходимостта от подобре в областта на стратегическото и оперативно планиране и управлението на стратегическото и оперативно изпълнение, от една страна, и подобрението в областта на управлението на човешките ресурси. Лишена от обективната основа и връзка с адекватна на промените стратегия, както и с последващото я оперативно планиране и управление на изпълнението, политиката по отношение на човешките ресурси е далеч от дължимата ефективност и ефикасност.

Налице е и ясно проследима връзка на „причина-следствие“ между липсата на адекватна и актуална организационна стратегия и слабия ангажимент и участие на заинтересованите страни в проектирането, оценката и подобряването на ключови за организацията процеси. Без адекватно целеполагане не е възможно да се осъществи управление на ключовите процеси спрямо отнапред зададена, чрез подходящи индикатори и задачи, ефикасност, ефективност и резултатност (резултати, ефекти и въздействия). Критично се затруднява и икономичното и справедливо, в съответствие с поставени стратегически приоритети, разпределение на ресурсите за подкрепа на ключовите процеси.

Отсъствието на стратегия и план има глобален неблагоприятен ефект върху цялостното управление на организацията, защото в тези условия обратната връзка на обучение и иновация от измерени резултати към благоприятстващи фактори, която е в основата на всяко подобрение, е лишена от общата стратегическа рамка и сравнението на постигнатия спрямо целения резултат. По този начин административното изпълнение се сегментира и управлява в контекста на отделен проект, инициатива или поставена задача, на основата на общи принципи, ценности и лични и екипни компетентности, капацитет и стандарти за добро управление и изпълнение. Такъв тип изпълнение се характеризира с висока адаптивност и е локално ефективно, особено в условия на неопределеност, непредвидимост, турбулентност на средата и висок риск с източник факторите и, но страда от недостатъка да е изключително реактивно по същността си, без възможност за проактивно действие и лидерство. Това е добър начин организацията да следва в трудни времена, но не е добър начин организацията да води.

VII. Препоръки относно Плана за подобрение

Планът за подобрение е:

1. Основна цел на самооценката по CAF 2013
2. Резултат от основания на факти и доказателства анализ на силните и слабите страни на организацията и предложените мерки за подобрение, съдържащи се в Доклада за самооценката
3. Интегрирана система за действие, обхващаща цялостната дейност, процеси и функции на организацията
4. Комплекс интегрирани инициативи за цялостно и радикално подобрение в областта на подобрение, чрез преодоляване на всяка слаба страна и засилване на силните страни в изпълнението
5. Интегриран елемент на системата за стратегическо и оперативно планиране и управление на изпълнението

Подходите при изработване на Плана за подобрение са:

- **Системен подход.** Планът е "интегрирана система за действие, обхващаща цялостната дейност, процеси и функции на организацията", „комплекс интегрирани инициативи за цялостно и радикално подобрение в областта на подобрение", но е и „интегриран елемент на системата за стратегическо и оперативно планиране и управление на изпълнението“
- **Холистичен подход.** Областта на подобрение съдържа устойчиви структури на организационно поведение, възникнали като адаптивен отговор на организацията на промените във факторите на средата и наложените ограничения. В този контекст, организацията следва да се разглежда като сложна адаптивна система – сложна адаптивна организация – чрез холистичния подход на анализ, присъщ на TQM инструментите и CAF 2013, в частност. Анализът на областта на подобрение се основава на холистичен подход, според който обхватът на областта на подобрение се определя от съдържанието и – структури на поведение със сложни връзки и отношения на причини и следствия.

В хода на самооценката Групата за самооценка достигна до консенсус относно общо 56 мерки за подобрение в двете критериални области, деветте критерия и двадесет и осемте подкритерия. Анализът на предложените мерки показва, че:

- Общо 29 мерки на подобрение са насочени към осъществяване и повишаване на качеството на стратегическото и оперативното планиране, оценката на риска и управлението на изпълнението на стратегията и плановете;
- Общо 18 мерки на подобрение са насочени към повишаване на качеството на обслужване на гражданите/потребителите на услуги и участието им в планирането и управлението на услугите;
- Общо 17 мерки са насочени към повишаване на мотивацията, ангажираността, участието и удовлетвореността на персонала (хората в организацията).

Част от предложените мерки за подобрение са с комплексен характер и отразяват холистичната природа на подобренето – насочени са към повишаване на качеството в повече от една област на организационното изпълнение - затова и общият им брой е повече от посочените 56.

Прегледът на 29-те мерки на подобрение на стратегическото и оперативно планиране и управление на изпълнението, включително и под условието на управление на риска, показва, че те съдържат изключително препоръки относно

основни аспекти на организационното стратегиране. Обединяващата ги идея е тази на съответствието и синхrona на материалните и нематериалните активи на организацията с организационната стратегия.

В този смисъл, като тема и **задача с най-висок приоритет** се препоръчва да се постави **прегледът и актуализацията на мисията, визията и ценностите на организацията, трансформирането им в цели чрез стратегия и оперативни планове – чрез пълен цикъл на стратегическо планиране**, при гарантирана връзка на стратегическото изпълнение с оперативното управление на организацията. В тази стратегическа рамка ще намерят място и много от специфичните предписания, които Групата за самооценка отправя под формата на мерки за подобрение, тъй като наличието на стратегия и оперативен план, спрямо които административната дейност да се организира, са есенциални за резултата от нея.

Втората голяма тема на подобрение е **повишаването на качеството на обслужване на гражданите и потребителите на услуги от Област Пазарджик** и извън нея. Мерките на подобрение, предложени от Групата за самооценка, го свързват с подобряване на комуникацията, включително чрез развитие на съществуващите и добавяне на нови канали за достъп и комуникация. По категоричен начин в хода на самооценката се открои необходимостта от създаване на възможности и подходящи условия за участие на гражданите в процеса на конструиране на услугите, оценка и подобрение на административното обслужване, включително и електронното административно обслужване.

Трета по ред, но с първостепенна важност, е стратегическата тема и задача за **повишаване на мотивацията, ангажираността, участието и удовлетвореността на персонала хората в организацията**. Според доктрина на TQM и CAF, „хората са организацията“. Организационното развитие и подобряването на организационното изпълнение е невъзможно без професионално и лично развитие на хората в организацията и подобряване качеството им на живот и труд. Самооценката идентифицира, за съжаление, сериозни проблеми в това отношение. Всъщност, потвърдиха се, за пореден път, констатации и изводи на предходни анализи на управлението и развитието на човешките ресурси в организацията. Но в контекста на единен модел за цялостно управление на организацията, какъвто е CAF, тази неотменна нужда от подобрение се постави като неразрывна част от единното цяло на организационното съвършенство. Както бе отбелязано и по-горе, областта на подобрение съдържа устойчиви структури на

организационно поведение, възникнали като адаптивен отговор на организацията на промените във факторите на средата и наложените ограничения. В хода на самооценката, включително и при подкрепата на нови създадени доказателства – анкета за степен на удовлетвореност и доклад-анализ за възнагражденията и средствата за персонал - се откроиха негативни последици от наложените ресурсни ограничения. Увеличен стрес, намаляване на удовлетвореността и мотивацията на хората в организацията са само част от тях. По хода на причинно-следствените връзки те водят до влошаване на психологическия климат, качеството на обслужване на гражданите, способността за ефективна координация при изпълнение на задачите вътре и извън организацията.

Решаването на задачите за подобряване на цялостното организационно изпълнение на Областна администрация Пазарджик преминава през изграждането на система за планиране и управление на стратегическото и оперативно изпълнение при пълен организационен обхват. Добра практика, приложима съобразно опита, квалификацията и капацитета на Областна администрация Пазарджик, е интегрираната система за цялостно управление на качеството и стратегическото изпълнение CAF 2013 – BSC. В контекста на стратегическите теми на Балансирана система от показатели за ефективност, чрез комплексни интегрирани инициативи, може да се постигне стратегическо изпълнение, което да съществено да подобри ключовия процес на обслужване на гражданите/потребителите на услуги, с ангажирането и участието им в него чрез социално отговорни партньорства, и критичния за успеха му спомагателен процес на управление на човешките ресурси. При всяко положение, общото подобрение на организационното изпълнение на Областна администрация Пазарджик следва да премине през пълен цикъл на стратегическо и оперативно планиране. Това е мярка с неотложен характер, обусловен от особеното място на стратегирането в организацията като критичен благоприятстващ фактор в ориентираната към резултат мрежа от връзки и отношения на причина и следствие.

VIII. Заключение

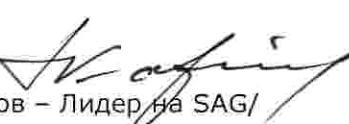
Десет години след първата проведена самооценка с прилагане на инструмента за организационно съвършенство CAF 2006 Областна администрация Пазарджик отново прилага инструмента, в новата му версия CAF 2013, за да извърши оценка на административните си практики и организационното изпълнение. През изтеклите години с различна интензивност бяха внедрявани и прилагани системи и инструменти за цялостно управление на качеството, включително интегрирани.

Всеки един от тях има своя принос за усъвършенстването и развитието на организацията. За съжаление, не бе осигурена устойчивост, системност и непрекъснатост на усъвършенстването на организацията. По този начин съществена част от потенциалът и, от административният и капацитет, както и опита, професионализма и компетентностите на хората в организацията остават неизползвани. Заедно с това, натрупаха се през годините и нерешени проблеми с неблагоприятен ефект върху цялостното изпълнение – основно свързани с недостатъчните и неадекватни на непрекъснато нарастващите отговорности и задължения финансови ресурси. Разкъсана е връзката между изпълнението, оценката му и справедливото възнаграждаване на приносите към него.

Проведената самооценка за пореден път, в контекста на системния и холистичен подход при нализа и към подобренето, изяви важността на стратегическото и оперативно планиране и управление на изпълнението. В контекста на взаимните връзки на причина и следствие, то се оказва важно и за подобренето по отношение на мотивацията, участието и удовлетвореността на хората в организацията, както и при ангажирането на гражданите, потребителите на услугите и техните общности при повишаване на качеството на обслужване. Една фраза, приписвана на великия китайски стратег и държавник Сун дзъ, навярно е уместно да бъде цитирана тук – „Стратегията без тактика е най-дългият път към победата. Тактиката без стратегия е само врява преди отстъплението“.

Дължим да отбележим приносите при осъществяване на самооценката на участниците в групата за самооценка, на подкрепата на Ресурсния център по CAF Института по публична администрация и специално на г-жа Мария Мадарова, Секретар на Община Брациово и обучител и консултант по прилагането на инструмента. Важна за нас бе и подкрепата на ръководството и колегите от Областна администрация Пазарджик, които взеха участие в проведената анкета, добавила силно доказателство и аргументи към оценката. Изказваме им своята искрена благодарност.

Нашите очаквания и надежда са вложените в самооценката време, труд и емоция да послужат за усъвършенстването на административната практика на Областна администрация Пазарджик в посока на повишаване качеството на труд и живот, както на хората в нея, така и на потребителите на нейните услуги и гражданите от местните общности на Област Пазарджик.

Изготвил : 
/С. Карталов – Лидер на SAG/

Гр. Пазарджик, 03.07.2017 г.