



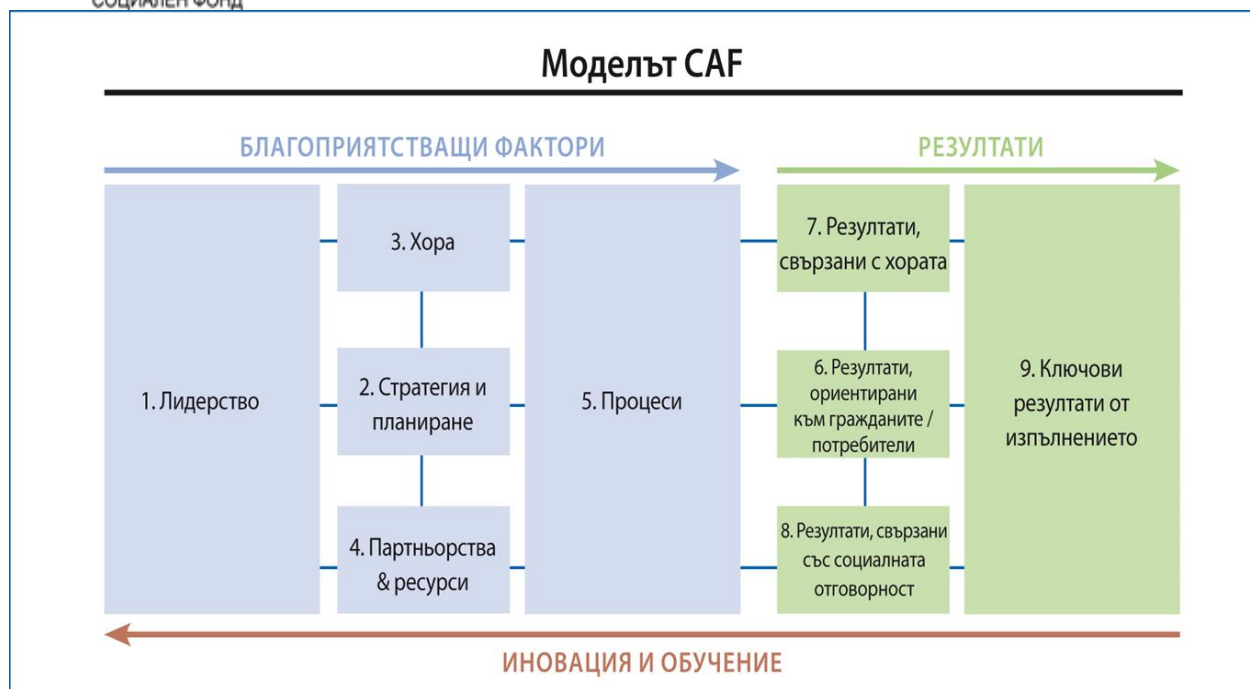
РЕЗЮМЕ на ДОКЛАД

от самооценката по прилагането на CAF на

Общинска администрация при Община Николаево

за периода

2019-2021 година



СЪДЪРЖАНИЕ

1. Въведение
2. Описание на подхода и хода на самооценката
3. Резултати от самооценката (табличен вид или текстови)
4. Анализ на резултатите
5. Изводи относно силните страни на организацията
6. Изводи относно области на подобрене



- 7. Хипотеза за наличие на връзки „причина-следствие“ между областите на подобрене**
- 8. Препоръки относно Плана за подобрене**
- 9. Заключение**
- 10. Приложения**



1. Въведение

Община Николаево е създадена през 1998 г. с Указ № 3 / 08.01.1998 г. на Президента на Република България, обнародван в ДВ бр. 5 / 14.01.1998 г. Общината включва четири населени места – общинския център – гр. Николаево, и селата Нова махала, Едрево и Елхово, обхваща територия от над 96 кв. км. и население от 4713 души, по данни на ГД ГРАО към 15.11.2021 г. Разположена е в централната част на страната, в близост до големите областни градове Стара Загора, Сливен и Ямбол.

Община Николаево е малка общината, но винаги се е стремяла, въпреки трудностите и ограниченията, в максимална степен да изпълнява изискванията, породени от законови и подзаконови нормативи. До настоящия момент Общинска администрация Николаево не е внедрявала система за управление на качеството, но е внедрила и поддържа Система за финансово управление и контрол, съгласно ЗФУКПС и методическите насоки на Министерство на финансите, и е с добро финансово състояние. Общината е основната административно-териториална единица, в която се осъществява местното самоуправление и за която важат всички задължения и отговорности, произтичащи от ЗМСМА, Закона за администрацията и другите съотносими нормативи. Община Николаево е с численост 56 служители, от които 32 щатни бройки, в т.ч. 6-ма кметове и зам.-кметове, и 24 бройки в дофинансирана численост (други дейности и спомагателни звена, включително домашен социален патронаж).

Визията на Община Николаево, заложена в Общинския план за развитие 2014-2020 г. е **«Николаево - Община със съвременна инфраструктура, с развито модерно селско стопанство, устойчива среда за бизнеса и туризма, съхранена природа и култура, добър жизнен стандарт на гражданите, с образовани и успяващи млади хора»**. Основните стратегически цели и приоритети за развитие на Община Николаево, свързани с визията и дефинирани в Общински план за развитие на Общината и Програмата за управление на Община Николаево за мандат 2019 - 2023 година са:

- **Стратегическа цел 1:** Повишаване на жизнения стандарт на населението чрез създаване на условия за заетост, предоставяне на качествени публични услуги, конкурентоспособно образование, стимулиране на ученето през целия живот, социално включване и осигуряване на достъп до качествено здравеопазване, насърчаване културния



живот и спорта. **Приоритет 1:** Устойчиво развитие на човешкият капитал чрез подобряване на достъпа до образователни, здравни и социални услуги. Създаване на условия за осигуряване на заетост и социално включване на групи в неравностойно положение.

- **Стратегическа цел 2:** Интегрирано развитие на територията и подобряване на териториалната устойчивост и достъпност. **Приоритет 2:** Качествена жизнена среда – изграждане, поддържане, модернизация на техническата инфраструктура, опазване на околната среда и природното богатство

- **Стратегическа цел 3:** развитие на общинската икономика чрез осигуряване на благоприятна среда за предприемачество, насърчаване на иновациите и използване на местния потенциал. **Приоритет 3:** Икономическо съживяване и развитие на община Николаево, насърчаване на предприемачеството и инвестициите с приоритетни сектори – селско стопанство и туризъм.

***Забележка:** Към момента на писане на доклада, Община Николаево провежда процедура по приемане на новия План за интегрирано развитие на Община Николаево 2021-2027, в който мисията, визията и целите на общината са актуализирани и осъвременени.*

Основните принципи, към които Община Николаево се стреми и спазва са:

- Законосъобразност – спазване на закона, зачитане на морала;
- Отговорно отношение към проблемите на хората в общината;
- Сътрудничество;
- Делегиране на права и отговорности;
- Информираност и активен диалог с гражданите и бизнеса;
- Прозрачност и добро управление – икономичност, ефикасност и ефективност;
- Стабилност;
- Активно използване на европейските фондове.

В краткосрочен план основните стратегически цели на Общината намират израз в общинския бюджет, чрез който се реализират всички текущи ангажименти по отношение на управлението на общинските и привлечени средства, управлението на общинската



собственост и предоставянето на публичните услуги. Към 31.12.2020 г. година Община Николаево е постигнала устойчиво финансово и балансирано развитие, стриктно спазва разпоредбите на действащото законодателство и обслужва задълженията си към кредиторите си в договорените срокове. Изпълнява се стратегията за подобряване на приходите, при запазени нива на местните данъци и такси и цени на услугите.

В Община Николаево голямата част от населението са хора от малцинствата и възрастни хора, поради което немалка част от дейността на Общината е насочена към социалната сфера – подпомагане, домашна грижа и заетост. В Общината работят Общинска администрация и Центъра за административно обслужване към нея, три кметства, 3 начални училища – във всяко от селата на общината, 1 основно средищно училище и една професионална гимназия – в общинския център, една детска градина с филиали в трите села на общината, и четири народни читалища – във всяко от населените места.

В изпълнение на Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 г., Пътната карта за нейното изпълнение и Закона за администрацията (чл. 64, ДВ 85 от 2017 г.), Община Николаево получи писмо (вх. № 15-00-72 / 16.12.2019 г.) от Института за публична администрация (ИПА) с предложение за внедряване на CAF. С писмо изх. № 15-00-72 \ (19)1 / 19.12.2019 г., в отговор на поканата, Община Николаево заяви желание да бъде включена в проекта „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация“ и да въведе европейския модел за управление на качеството. В резултат на това, между ИПА и Община Николаево се подписа споразумение рег. № АСД-04-50 / 2020 г. на Община Николаево съответно вх. № BG05SF0P001-2.014-45 / 07.07.2020 г. на ИПА, за внедряване на CAF по изпълнявания от ИПА проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация“, осъществяван с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд. Внедряването на инструмента за качество CAF ще позволи да се направи цялостна оценка на дейността на Общината, която да обхваща и анализира различни аспекти на

организационното управление и изпълнението на основните дейности, с цел постигане на добро управление чрез прилагане на осемте основни принципи на САФ:



Със Заповед № РД-01-258 / 26.07.2021 г. на Кмета на Община Николаево за **ръководител на целия процес** по внедряване на модела в Община Николаево и за **председател на екипа по самооценка** е определен Секретаря на Общината – **г-жа Павлина Цанева**. Със същата заповед е назначен и екипа по самооценка, включващ следните служители от Общинска администрация Николаево:

- **Ирена Пенчева Петкова** – гл. експерт „Бюджет и човешки ресурси“ – ел. поща: kadri@nikolaevo.net, телефони за връзка: 0899449919, 04330-2076 – член на екипа по самооценка,
- **Десислава Пламенова Атанасова** – ст. експерт „Канцелария и деловодство“ – ел. поща: obnikolaevo@nikolaevo.net, телефони за връзка: 0886502425, 04330-2040 – член на екипа по самооценка,



- **Илияна Георгиева Кишева** – ст. експерт „Социални дейности, проекти и програми“ – ел. поща: proekti@nikolaevo.net, телефони за връзка: 0882943909, 04330-2073 – член на екипа по самооценка,
- **Донка Стоянова Неделчева** – гл. специалист „Касиер местни приходи“ – ел. поща: mdt@nikolaevo.net, телефони за връзка: 0895649590, 04330-2108 – член на екипа по самооценка

и подпомагащи лица: 1/ **Мариана Стойкова Драгнева** – гл. специалист „Земеделие, екология, озеленяване и чистота“ – ел. поща: zemedelie@nikolaevo.net, и 2/ **Анелия Димитрова Георгиева** – мл. експерт „Общинска собственост и ИД“ – ел. поща: obsobstvenost@nikolaevo.net.

В изпълнение на Заповед № РД-01-170 / 17.05.2021 г. на Кмета на Община Николаево, на 18.06.2021 г. Секретарят на Общината и Директора на дирекция „Финансово-счетоводни дейности и местни приходи“ преминаха общо обучение за висши държавни служители „2019-CAF-M - Моделът CAF и ползите от неговото прилагане в българската администрация“, а в периода 24-25 юни 2021 г. членове на екипа по самооценка преминаха общо обучение „2019-CAF-1 – Управление на качеството и внедряване на CAF: Подобряване управлението на публичните организации чрез европейския модел CAF“, и двете организирани в гр. София по проекта на ИПА „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация“, финансиран по Оперативна програма „Добро управление“, съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

Екипът за самооценка в периода 07-09 септември 2021 г. премина обучителен модул „2019-CAF – 2 Въвеждане на CAF в българската администрация (специализирано обучение – 1)“, проведен в Заседателната зала в сградата на Общинска администрация Николаево от определеният за целта от ИПА консултант. На 07.09.2021 г., преди специализираното обучение, консултатът се среща с ръководството на Община Николаево, като презентира и разясни накратко модела CAF, след което започна същинското обучение по предварително обявената програма.

В първия ден на обучението, с цел информиране на служителите на Общината за същността на модела CAF и с цел повишаване ангажираността им в процеса на внедряване, се включиха не само екипа по самооценка, но и голяма част от служителите на администрация



и двамата заместник-кметове. Консултантът представи структурата на модела за управление на качеството CAF, етапите на внедряване и потенциалните ползи за институцията от неговото прилагане. Вторият и третият ден от обучението бяха само с екипа по самооценка с изцяло практическа насоченост и работа по модела CAF.

Процесът по внедряване на модела CAF в Община Николаево е организиран от екипа по самооценка, който проведе няколко заседания и изготви протоколи от тях и регулярно информира ръководството и служителите на общината за всеки от етапите на изпълнение. Членовете на екипа извършваха индивидуални самооценки по всички критерии със съответното точкуване в тях. Провеدهа се две консенсусни срещи – една за критерии 1-5 и една за критерии 6-9, на които, след обсъждане и дебатирание, е постигнат консенсус по отношение на изложеното в окончателната самооценка на Общината.

На сайта на Община Николаево бе създаден банер CAF, в който се публикува информация на вниманието на всички заинтересовани страни. С цел успешното въвеждане на инструмента CAF Секретарят на общината, в качеството му на ръководител на групата по самооценка, разпрати писма до заинтересовани страни с молба за мнение и препоръки относно работата им с администрацията. Получиха се няколко отговора, които се взеха под внимание при самооценката.

Изготвен е План-график за реализацията на дейности по Споразумението, утвърден от Кмета на Община Николаево. При изготвянето му са следвани десетте стъпки за внедряване на модела CAF:



В План-графика са включени основните дейности по въвеждането на САФ в организацията и изготвяне и реализиране на плана за подобрение.

За въвеждане на САФ в Община Николаево е изготвен Комуникационен план, утвърден от Кмета на Общината.

За повече удобство на екипа по самооценка в общодостъпното работно пространство на сървър в общината бе създадена споделена папка „САФ“, в която да се качват материали и документи по проекта и изготвените индивидуални оценки.

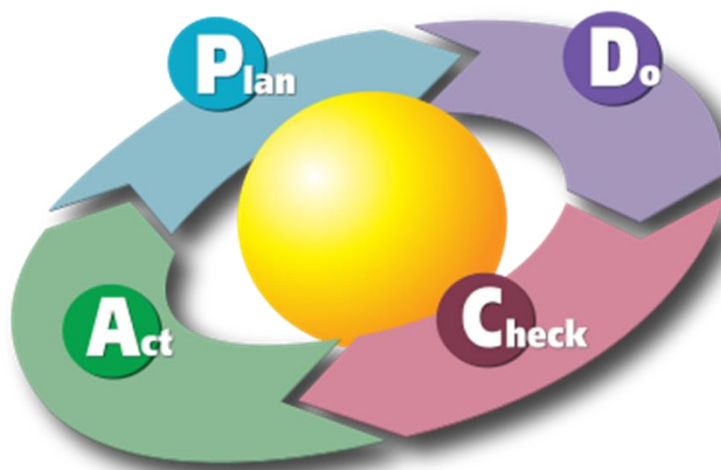
В периода септември-октомври 2021 г. се проведе анонимно проучване между служителите и работниците в Община Николаево от всички структури (администрация, ЦСРИ и допълнителните звена) относно удовлетвореността им от работата в администрацията. На всички бе раздаден образец на анкета, предоставен ни от ИПА, за проучване нагласите на служителите. Попълнените анкети се събираха анонимно – в отделно помещение в администрацията бе поставена папка за всяка отделна структура и служителите сами, в удобен за тях момент, оставяха попълнената анкета. Отчетеният резултат показва много висока степен на удовлетвореност (*Приложение № 2*).

2. Описание на подхода и хода на самооценката

До настоящия момент в Община Николаево не е правена цялостна оценка за дейността на администрацията. Предвид това, че общината е малка, както и вечно ограничения финансов ресурс, до средата на 2018 г. общината работеше с методи и похвати от 90-те години – извеждаше на хартиен дневник, компютрите се ползваха основно като „пишеща машина“, официалната ел. поща на общината бе в граждански (незащитен) хостинг, често се препълваше и се налагаше да се изтрива кореспонденция, за да се получават новите писма, публикациите в сайта бяха неподредени и разхвърляни и човек трудно можеше да намери това, което търси, имаше осигурен достъп само до ИИСДА и до Портала за отворени данни, но данните в тях не бяха актуализирани, въпреки създадените от държавата възможности не беше реализиран достъп до нито една електронна услуга – например издаване на служебни свидетелства за съдимост. През август 2018 г. Община Николаево направи първите стъпки към своята електронизация с въвеждането на първата си деловодна програма и включването ѝ в Системата за електронен обмен на съобщения (СЕОС). От тогава до настоящия момент извървахме нелек път, но резултатите са видими – присъединени сме към всички системи на ДАЕУ, създадени са служебни ел. пощи за всеки служител и ефективно ги ползваме, имаме обновен модерен сайт, ползваме електронни услуги на други администрации, предоставяме електронни услуги с възможност за електронно плащане. Така, че моментът за въвеждане на САФ в администрацията е изключително удачен, за да видим какво сме постигнали и какво още трябва да направим, за да се доближим в максимална степен до съвършенството в работата на нашата администрация.

По решение на ръководството на Община Николаево самооценката обхваща цялата структура на Общинска администрация Николаево и в екипа по самооценка са включени служители от различни структурни звена, на ръководни и експертни длъжности, с различен професионален опит, което предостави възможност за задълбочен анализ и отчитане на различни становища и гледни точки. Настоящият доклад е изготвен въз основа на направените индивидуални самооценки от екипа по самооценка и постигнатия в екипа консенсус по всеки един критерий и подкритерий. Крайните оценки са резултат от проведените консенсусни срещи, на които се приеха окончателните формулировки на

силните страни, областите за подобрене и съответните корективни мерки. Изведени са основни изводи, които ще имат своето практическо приложение в Плана за подобрене, който предстои да се изготви през 2022 г. При планирането на обхвата и подхода за извършване на самооценката се взеха под внимание специфични за Общината факти и обстоятелства. Предвид това, че Община Николаево за първи път извършва самооценка за определяне на качеството, беше избран методът на „Класическото точкуване“ за оценка на критериите и подкритериите, следвайки PDCA-цикъла („Планирай-Направи-Провери-Действай“):



Екипът предложи своето виждане за подобряване дейността на Община Николаево, като очерта рамката и действията, които трябва да се предприемат от администрацията за нейното усъвършенстване. Този подход ще позволи измерване на напредъка чрез идентифициране на силните страни и области за подобрене.

Екипът по самооценка изготви портфолио и доказателствен материал към него (Приложение № 1). За целите на самооценката бе извършена анонимна анкета за проучване на удовлетвореността на служителите за събиране на данни в подкрепа на критериите и по-специално на подкритерий 7.1 - Резултати свързани с хората, като в анкетата се включиха 100 % от служителите. Направена е процентна разбивка за всеки един от въпросите, като резултатите са отразени в Приложение № 2.

3. Резултати от самооценката

В приложената по-долу таблица се съдържат резултатите от получената самооценка на Общинска администрация към Община Николаево, изготвена от определената група по самооценка по САФ.

.....

4. Анализ на резултатите

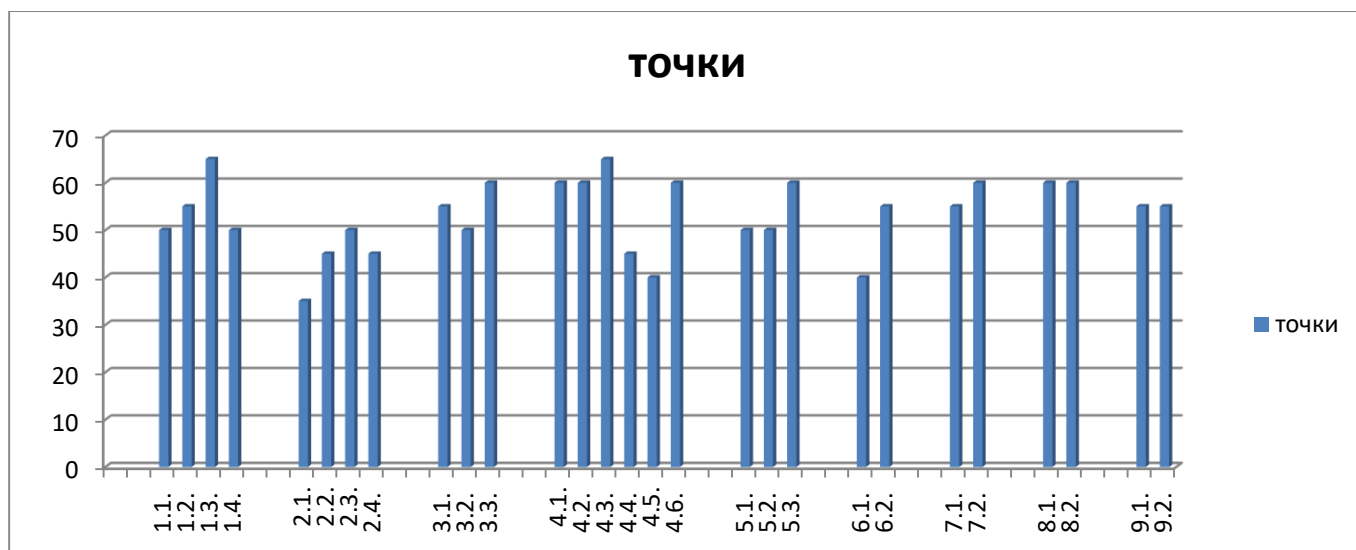
В таблицата по-долу са представени обобщените резултати от самооценката по всеки един критерий и подкритерий:

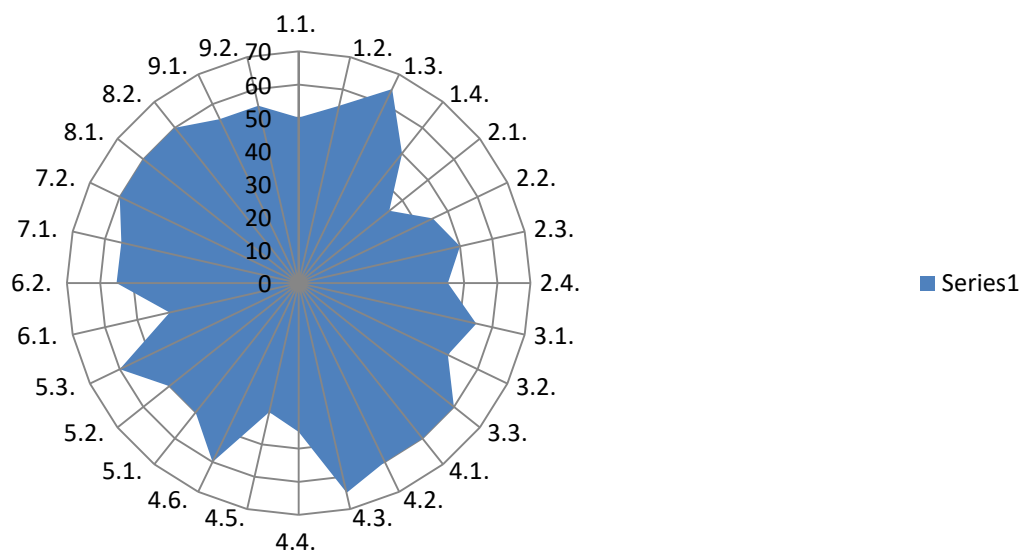
КРИТЕРИИ / ПОДКРИТЕРИИ	ТОЧКИ
КРИТЕРИЙ 1: ЛИДЕРСТВО	
ПОДКРИТЕРИИ:	
1.1. Определя насоката за развитие на организацията чрез разработване на нейната мисия, визия и ценности	50
1.2. Управлява организацията, нейното изпълнение и непрекъснатото ѝ усъвършенстване	55
1.3. Вдъхновява, мотивира и подкрепя хората в организацията и дава личен пример	65
1.4. Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни	50
КРИТЕРИЙ 2: СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ	
ПОДКРИТЕРИИ:	
2.1. Идентифицира потребностите и очакванията на заинтересованите страни, външната среда, както и съответната управленска информация (Събира информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и релевантната управленска информация)	35

2.2. Разработва стратегии и планове въз основа на събраната информация (Разработва стратегия и планиране въз основа на събраната информация)	45
2.3. Комуникира, изпълнява и преглежда стратегии и планове (Комуникира и изпълнява стратегията и планове в рамките на цялата организация и регулярно ги преглежда)	50
2.4. Управлява промените и иновациите, за да гарантира адаптивност и устойчивост на организацията (Планира, въвежда и оценява иновации и промени)	45
КРИТЕРИЙ 3: ХОРА	
ПОДКРИТЕРИИ:	
3.1. Управлява и подобрява човешките ресурси, за да подпомага стратегията на организацията (Планира, управлява и подобрява човешките си ресурси по прозрачен начин и в съответствие с процеса на стратегическо планиране)	55
3.2. Развива и управлява компетенциите на служителите (Идентифицира, развива и използва компетенциите на служителите като съгласува индивидуалните цели с тези на организацията)	50
3.3. Ангажира и упълномощава служителите, подкрепя тяхното благополучие (Ангажира служителите чрез създаване на условия за открит диалог и предоставяне на правомощия, подкрепящи техния успех)	60
КРИТЕРИЙ 4: ПАРТНЬОРСТВО И РЕСУРСИ	
ПОДКРИТЕРИИ:	
4.1. Развива и управлява партньорства със съответните организации	60
4.2. Работи съвместно с граждани и организации на гражданското общество (Създава и осъществява партньорства с гражданите/потребителите)	60
4.3. Управлява финансите	65
4.4. Управлява информация и знания	45
4.5. Управлява технологии	40
4.6. Управлява инфраструктурата	60
КРИТЕРИЙ 5: ПРОЦЕСИ	
ПОДКРИТЕРИИ:	
5.1. Разработва и управлява процеси, за да повиши стойността на организацията за гражданите и потребителите (Идентифицира, проектира, управлява и реализира иновативни процеси с участието на заинтересованите страни)	50
5.2. Предоставя продукти и услуги за потребители, граждани, заинтересовани страни и общество (Разработва и предоставя услуги и продукти, ориентирани към гражданите/потребители)	50
5.3. Координира процесите вътре в организацията, както и с други свързани организации	60
КРИТЕРИЙ 6: РЕЗУЛТАТИ, ОРИЕНТИРАНИ КЪМ ГРАЖДАНИТЕ / ПОТРЕБИТЕЛИТЕ	
ПОДКРИТЕРИИ:	
6.1. Измерване на възприятието (Измервания на възприятията)	40
6.2. Измерване на изпълнението (Измервания на изпълнението)	55

КРИТЕРИЙ 7: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ С ХОРАТА	
ПОДКРИТЕРИИ:	
7.1. Измерване на възприятието (Измервания на възприятията)	55
7.2. Измерване на изпълнението (Измервания на изпълнението)	60
КРИТЕРИЙ 8: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ СЪС СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ	
ПОДКРИТЕРИИ:	
8.1. Измерване на възприятието (Измервания на възприятията)	60
8.2. Измерване на изпълнението (Измервания на изпълнението)	60
КРИТЕРИЙ 9: КЛЮЧОВИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО	
ПОДКРИТЕРИИ:	
9.1. Резултати и стойност за обществото (Външни резултати: резултати и въздействия спрямо цели (outputs and outcomes to goals))	55
9.2. Вътрешни резултати: ниво на ефикасност	55

Същите резултати, визуализирани чрез колонна и радарна диаграма:





4.1. Анализ на резултатите от оценяването на критериите Благоприятстващи фактори по PDCA-цикъла*

PDSA-цикълът е основата, върху която се извършва точкуването на отделните подкритерии в модела CAF. В зависимост от етапа на реализация от PDSA-цикъла, на оценявания подкритерий се поставят съответния брой точки:

- **Етап 0:** Не сме активни в областта и не разполагаме с информация или разполагаме само с непотвърдена такава – **0-10 точки;**
- **Етап Планирай:** Имаме план да извършим тази дейност – **11-30 точки;**
- **Етап Извърши:** Прилагаме/правим това – **31-50 точки;**
- **Етап Провери:** Правил проверка / преглед дали извършваме правилните дейности по правилния начин – **51-70 точки**
- **Етап Действай:** Въз основа на проверката/прегледа въвеждаме промени в подхода при необходимост – **71-90 точки;**
- **Завършен пълен PDSA-цикъл:** Всяка от дейностите ни е основана на цикъл от планиране, извършване, проверка и редовна промяна. Той протича успоредно с процес на непрекъснато учене от другите. В рамките на този цикъл сме в процес на непрекъснато усъвършенстване – **91-100 точки.**

Видно от направената по модела CAF оценка на Благоприятстващите фактори (критерии от 1 до 5) Община Николаево е със средна стойност на оценката, варираща в интервала от 45-50 до 60-65 точки, като, въз основа на Таблицата на благоприятстващите фактори – класическо точкуване, най-ниско оценени са следните подкритерии:

- **2.1. Идентифицира потребностите и очакванията на заинтересованите страни, външната среда, както и съответната управленска информация** (Събира информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и релевантната управленска информация) от критерий 2 „Стратегия и планиране“ – 35 т.
- **4.5. Управлява технологии** от критерий 4 „Партньорства и ресурси“ – 40 т.
- **2.2. Разработва стратегии и планове въз основа на събраната информация** (Разработва стратегия и планиране въз основа на събраната информация) т критерий 2 „Стратегия и планиране“ – 45 т.
- **2.4. Управлява промените и иновациите, за да гарантира адаптивност и устойчивост на организацията** (Планира, въвежда и оценява иновации и промени) т критерий 2 „Стратегия и планиране“ – 45 т.
- **4.4. Управлява информация и знания** от критерий 4 „Партньорства и ресурси“ – 45 т.

От направената самооценка и въз основа на достигнатите етапи от PDSA-цикъла, се налага извода, че Община Николаево е активна администрация, която работи и извършва своята дейност в съответствие с поставените цели, стратегическите планове и законовите положения. Най-висока достигната степен от PDSA-цикъла се наблюдава в дейностите, свързани с управленията на партньорствата и работата с граждани и организации, както и в управлението на организацията от нейните лидери с подкрепата към хората и даването на личен пример.

За подобрене остават областите в критерий 2 „Стратегия и планиране“, както и областите, свързани с управлението на информация и знания и управлението на технологиите. Въпреки по-високите точки в критерий 3 „Хора“, при оценката са дефинирани значителен брой области за подобране в отделните подкритерии на критерий 3, което



определя човешките ресурси като основна област в Плана за подобрене на Община Николаево, който предстои да бъде приет на по-късен етап от прилагането на САФ в администрацията.

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

Критерии от 6 до 9 – Резултати, са оценени чрез точкуване по скала, разделена на 6 нива, като всяко ниво има определени точки и отчита едновременно тенденцията и постигането на целта, както следва:

- Липса на измерени резултати и/или информацията не е налична – 0-10 точки;
- Измерени са резултати, които показват негативни тенденции и/или не достигат съответните цели – 11-30 точки;
- Резултатите показват равни тенденции и/или са постигнати някои от съответните цели – 31-50 точки;
- Резултатите показват подобряващи се тенденции и/или са постигнати повечето от съответните цели – 51-70 точки;
- Резултатите показват значителен успех и/или всички установени цели са постигнати – 71-90 точки;
- Изпълнени са отлични и устойчиви резултати, като са постигнати всички установени цели. Направени са сравнения с други организации – 91-100 точки.

Видно от направената по модела САФ оценка на Резултатите (критерии от 6 до 9) Община Николаево е със средна стойност на оценката, варираща в интервала от 40 до 60 точки, като, въз основа на Таблицата на резултатите – класическо точкуване, най-ниско оценен е подкритерий **6.1. Измерване на възприятието** (Измервания на възприятията) от критерий 6 „Резултати, ориентирани към гражданите / потребителите“ – с 40 т. Останалите резултати – тези, свързани с хора, тези, свързани със социалната отговорност, както и подкритерий 6.2. – измерване на изпълнението от критерий 6 „Резултати, ориентирани към гражданите / потребителите“, показват подобряващи се тенденции и постигнати повечето от съответните цели. Община Николаево регистрира значителни постижения в сферата на



социалната отговорност с множеството местни инициативи и традиции, насочени изцяло към гражданите на общината, както и с осигуряване на заетост на хора в неравностойно положение и осигуряване на работа на безработни граждани по различните национални и регионални програми за заетост, по които Общината кандидатства като работодател.

С така очертаните резултати, Община Николаево показва тенденции на подобрене в дейността си и изпълнение на повечето от поставените цели.

5. Изводи относно силните страни на организацията

Община Николаево се ръководи от отговорни и обществено ангажирани личности, които спазват основните принципи в публичния сектор и с работата си дават личен пример на служителите. Ръководството на Община Николаево осъществява **лидерство**, насочено към подобряване на нейната работа, като определя подхода съобразно поставените цели. Спазвайки ценностите и принципите в публичния сектор, Община Николаево е разработила Харта на клиента, публикувана в сайта на общината. В Община Николаево е създадено взаимно доверие и лоялност между ръководството на общината и служителите от администрацията. Има утвърден образец на декларация за конфиденциалност, която е попълнена от всички служители. Основен приоритет на Община Николаево е осигуряване на прозрачност и ефективност в работата ѝ. Ръководството осигурява стриктно спазване на законодателството за защита на личните данни и работи в посока превенция на корупцията. Демонстрира ангажираност към непрекъснатото подобряване на организацията и на нейната работа, осигурява добра вътрешна и външна комуникация.

Ръководството инициира и активно се включва в различните инициативи, организирани от Общината – почисване, озеленяване и др. В случай на необходимост и при отсъствие на служители върши експертна, техническа и друг вид работа на Общината. Ръководството подкрепя и насърчава служителите да повишават своята компетентност и квалификация чрез различни обучения. Ръководството има изградена практика за справяне на случаи с неетично поведение от страна на служители.

Ръководството на Община Николаево развива и поддържа добри отношения с различни заинтересовани страни и партньорски организации, активно взаимодейства с



политическите власти в областите, пряко свързани с дейностите на Общината и полага усилия да приведе работата на общината в съответствие с публичните политики и решения.

Община Николаево има разработени **стратегически планове и програми**, за които редовно се изготвят съответните отчети. Разработени са процедури за събиране на информация от потребителите на административни услуги. Създадени са благоприятни възможности за вътрешна комуникация. Въведена е и ефективно се ползва административно-информационна система (АИС), наречена „Система за управление на документооборота и работния поток Eventis R7“, чрез която Община Николаево осъществява електронния обмен на документи с други държавни структури (СЕОС). Общината е присъединена и е активен участник във всички интегрирани системи и регистри на държавната администрация (RegiX, ПДОИ, ССЕВ, ЦАИС, ИСУН, ИИСДА, РИР). Предоставя електронни административни услуги.

Община Николаево има приета структура, съобразена със спецификата на дейността на общината, по която Ръководството полага усилия да осигурява привличането на квалифициран и опитен персонал. В утвърдените длъжностни характеристики са определени нуждите на Община Николаево от експертни компетенции и умения. Предоставени са възможности за обучения за повишаване компетентността на **човешките ресурси**. Има открита комуникация между самите служители и между служителите и ръководство – има чуваемост към проблемите на всеки служител и съобразяване на работата с тях, с което се цели да се постигне баланс между работата и личния живот на персонала. Зачитат правата и интересите на служителите, разписани в нормативната уредба, прилагат се принципите за справедливост и признание според заслуги. Създадени са условия за удовлетворяване на социални потребности – гъвкаво работно време, определяне на работни места за заемане от лица с увреждания, равни възможности за мъже и жени. Видно от годишните атестационни оценки, администрацията на Община Николаево работи добре. Има практика за наемане на работа на хора в неравностойно социално положение и хора с увреждания – в общината работят общо петима хора с увреждания.

В националното проучване „Барометър на ангажираността“, проведено от ИПА през 2020 г., резултатите за Община Николаево показват висок процент ангажираност на служителите ѝ, като 50 % от анкетираните са високо ангажирани служители – такива, които



работят „сърце“ и се стремят към изключително изпълнение и високи резултати, защото харесват работата си, а 37,5 % са умерено ангажирани – мотивирани, дисциплинирани и отговорни, за които работата е важна, т.е. над 87 % от служителите на Община Николаево са доволни от работата си. В процеса на въвеждането на САФ стартира процедура за измерване на удовлетвореността на служителите чрез проучване, базирано на попълване на анонимна анкета.

Община Николаево управлява своите **партньорства и ресурси**. Има практика за сключване на договори за доставки и услуга с утвърдени и проверени с времето доставчици. За подпомагане на местния бизнес, в случаите, в които е възможно, доставчиците на услуги и продукти са местни фирми. Плащанията по договорите с партньори е регулярно и съгласно договореното, като не се допускат закъснения или просрочия. Общината работи в **сътрудничество с граждански организации, с НПО** („Зелени Балкани“, „Gorata.bg“, „Свят без граници“ и др.), както **и с държавни структури** (АГКК - СГКК-Стара Загора).

В цялата си дейност Община Николаево спазва основните принципи в публичния сектор, като поощрява това и у служителите си. Общината поддържа актуална информация в сайта си, създава е няколко електронни форми за **пряка връзка с гражданите** - „анкета за обратна връзка“, „форма за похвала, оплакване или предложение във връзка с административното обслужване“ и „контакт-формата за сигнали за корупция“, има официална фейсбук страница и е член на фейсбук-групата „Истината за община Николаево“, с което прави контакта си гражданите лесен, бърз и удобен, и осигурява прозрачност в работата си. Регулярно на сайта на Общината се публикуват отчети, доклади, местни нормативни актове. Задължително в специална секция на сайта на общината се публикуват и проекти на нормативни актове, като се дава възможност на заинтересованите лица за предложения и мнения по същите. Ползва се и портала за обществени консултации. Утвърдени са и се прилагат Вътрешни правила за административното обслужване и Харта на клиента. Извършва се обслужване на едно място – в ЦАО и с възможност за едно идване. Създадена е фейсбук страница на общината, която членува в местна фейсбук-група, където гражданите имат възможност да правят предложения за различни инициативи. Кметът на Община има приеман ден за граждани.



Община Николаево е финансово стабилна община. Ръководството на Общината полага усилия за осигуряване на ефективно, ефикасно и икономично **управление на финансите** на общината. Финансовите средства се планират на годишна база в съответствие със Закона за публичните финанси, Закона за счетоводството и др. п. Прилага се и тригодишна бюджетна прогноза. Дейността по финансово-счетоводното осигуряване се отчита регулярно, съобразно нормативните изисквания – ежемесечно, на тримесечие, на шестмесечие и годишно, и се упражнява контрол на централно ниво. В Общината има утвърдена СФУК и ежегодно се изготвя доклад за управлението на финансовите средства. Въведен е финансов контрол за всеки разход. На сайта на Община Николаево е създадена специална секция, в която се публикува нормативно определената информация по бюджета на общината. Осигурена е бюджетна и финансова прозрачност.

Относно **управлението на информацията и знанията и управлението на технологиите** в последните три години Община Николаево има значителен напредък. Отчетена е значителна активност за участие в различни обучения. През 2019 и 2020 г. от безплатния каталог на ИПА 25 служители успешно преминаха общо 131 обучения по различни злободневни теми и получиха сертификати за това. Осигуряват се и платени обучения на новоназначени служители или на служители, в чиито ресор им законодателни промени. Община Николаево работи с нова административно-информационна система (АИС) за документооборот – „Система за управление на документооборота и работния поток Eventis R7“, която позволява бърз и лесен обмен на информация. Създадени са служебни пощи на всеки служител, както и споделено сървърно пространство, до което всеки има достъп. В сайта на Общината, както и в Портала за отворени данни се поддържа информация в отворен формат за всички външни заинтересовани страни. Попълват се декларация за конфиденциалност от всички служители. Класифицираната информация се обработва отделно от определени служители. Има вътрешни канали за разпространение на информация в рамките на организацията, които осигуряват равнопоставен достъп на всички служители до знанията, свързани с техните дейности и задачи (интранет, споделена папка с нормативни документи, заповеди, образци и др. В Община Николаево са утвърдени инструкции за защита на личните данни. Утвърдени са вътрешни правила за мрежова и информационна сигурност. Прилагат се вътрешни правила за приемане и изпращане на



документи и съобщения чрез ССЕВ, както и Вътрешни правила за работа в СЕОС. Създадени са вътрешни правила за оборот на електронните документи и документи на хартиен носител и Вътрешни правила за дългосрочно съхранение на електронни документи в Община Николаево.

В Община Николаево има разработени и внедрени информационни системи

- за документооборота,
- за местните данъци и такси,
- за счетоводството и склада,
- за бюджета
- за изчисляване на работните заплати,
- за ГРАО – НБД, ЛБД, Актопис.

Обменът на документи с другите публични организации е през СЕОС. Общината е и потребител в ССЕВ. Ползва междурегистровия обмен RegiX, ИСУН 2020, както и всички други възможности за издаване на служебни документи по електронен път – електронни свидетелства за съдимост, удостоверения от ИА „Главна инспекция по труда“, от НАП и т.н. Поддържа публични регистри. Предлагат се електронни административни услуги за гражданите и фирмите. Осигурена е възможност за плащане на таксите и услугите чрез ПОС-терминал. Община Николаево има утвърдени ВП за мрежова и информационна сигурност, както и Инструкция на защита на личните данни. Първите стъпки към безхартиен документооборот чрез новата АИС за документооборот са факт. Ползват се 15 бр. електронни подписи на кметове и служители.

Община Николаево ползва собствен сградов фонд (**инфраструктура**), чиито сгради са ремонтирани и поддържани. Осигурени са безопасни и ефективни условия на труд. Всички сгради, предназначени за ползване от граждани и потребители на услуги, са с осигурен достъп за хора със затруднения в придвижването.

Редовно се осигуряват необходимите на служителите канцеларски материали.

От март 2021 г. сметосъбирането и сметоизвозването се извършва от общината със собствен камион.

Ключовите **процеси** в Община Николаево са идентифицирани и се управляват в интерес на гражданите и потребителите на услуги. В сайта на Община Николаево, както и в



ИИСДА административните услуги са подробно разписани. От средата на 2021 г. Община Николаево е присъединена към Единния портал на ДАЕУ за електронни услуги и предлага всичките си АУ и в електронен вариант. Собствениците на процеси са идентифицирани - определени са длъжностите, отговорни за всеки процес или услуга. Разработени са и се изпълняват Вътрешни правила за оборот на електронни документи и документи на хартиен носител. Спазвайки законовите разпоредби Община Николаево внедрява електронното управление като средство за повишаване ефективността на процесите в администрацията, включително за намаляване административната тежест за гражданите и бизнеса.

Услугите на Община Николаево са идентифицирани и разработени подробно, утвърдени са вътрешни нормативи, регламентиращи обслужването. Изграден е ЦАО с осигурен достъп за хора с увреждания, в който се помещават звената, основно ангажирани с административното обслужване на гражданите. Регламентирано е гъвкаво работно време с цел обслужване на гражданите без прекъсване. Създадени са условия за прилагане на и има стремеж към принципа „Само веднъж“ в административното обслужване. Въведено е ползване на ПОС-терминал при плащане на услугите. В сайта на Общината е обособена специална секция за административното обслужване, в която услугите са описани подробно и са приложени съответните бланки. Община Николаево предлага ЕАУ през Единния портал на ДАЕУ. За измерване на удовлетвореността на потребителите на АУ е разработена Анкетна карта. В ЦАО и по кметствата са поставени кутии за мнения и сигнали, и тетрадки за похвали. Регламентирано е приемно време на кмета на общината. Разработена е Харта на клиента.

Община Николаево работи в **тясно сътрудничество с различни заинтересовани страни** - български институции (МС, министерства, държавни агенции, териториални дирекции, дирекции, общини, областни администрации, общински администрации, ВУЗ-ове, училища) и организации (НПО, граждански, браншови и професионални), физически лица и др. Взаимодействието между отделните дирекции и звена в рамките на Общината е регламентирано чрез правила за изпълнение на административното обслужване. Осигурени са възможности за използване на различни комуникационни канали за връзка в рамките на структурата на Общината (стационарни и мобилни телефони, е-поща и др.). В Община Николаево има създадени вътрешни споделени пространства и обща папка. Създадени са



полезни служебни взаимоотношения на служители от община Николаево с колегите им от други публични структури, касаещи общата им работа.

По отношение на **резултатите** оценките на Община Николаево показват подобряващи се тенденции и постигане на повечето от целите. Резултатите, свързани със социалната отговорност определят общината като социално ориентирана институция, мислеща за своите граждани и ангажирана с проблемите им. Хората знаят, че могат да разчитат на общината за всичко. Проведените кампании са с много добър отзвук сред населението, а традиционните празници са чакани с нетърпение от всички – гражданите се включват активно в изложбите и базарите, както като публика / купувачи, така и като участници със свои експонати. Общината кандидатства като работодател по всички възможни национални и регионални програми за заетост, като по този начин осигурява работа и намаляване на безработицата в общината. По отношение на социалната отговорност Община Николаево е имала и продължава да има своите високи постижения.

Отчетените **ключови резултати от изпълнението** определят Община Николаево като община, която е направила огромни крачки към електронизация и дигитализация на процесите, която в последните три години бележи значителен ръст в начина на работа и обслужване на гражданите, и която въпреки трудните условия в последната година и половина (породени от извънредната ситуация, заради COVID-19), успява да се справя с работата и задълженията си, и да осигури на своите граждани топъл обяд, социални услуги и лична помощ, да организира и проведе празници, съобразени с извънредното положение и да бъде добър работодател и партньор.

6. Изводи относно области на подобрене

От направената на Община Николаево оценка са посочени следните **области за подобрене**:

Недостатъчна публичност на настоящите мисия, визия и ценности. Недостатъчност на усилията за насърчаване получаването на препоръки и обратна връзка от служителите. Неравномерно разпределение на натовареността на служителите. Служители от различни звена не са запознати със спецификите в задълженията на служители от другите звена.

25



Недостатъчно взаимодействие между дирекциите в Общинска администрация. Липсват подробно разписани правила за допълнително материално стимулиране; наличните такива са общи и неактуализирани. Не са анализирани потребностите на заинтересованите страни и тяхната полза за Община Николаево. Няма обратна връзка за ползата от взаимоотношенията със заинтересованите страни (фирмите по договорите с общината).

Не се прилага практика за събиране на информация за потребностите и очакванията от заинтересованите страни. Недостатъчно ангажиране на всички заинтересовани страни в процеса на планиране на новите стратегически цели. Не са формулирани ясни индикатори за въздействие и за постигнат ефект в обществото. Остаряла, а на места и неясно обновена местна нормативна уредба, което създава трудности при нейното прилагане, както на гражданите, така и на служителите от администрацията. Не достатъчно комуникиране на стратегическите документи със заинтересованите страни и служителите – служителите не познават в детайли стратегическите и вътрешните нормативни документи на общината. Отчитането на резултатите от изпълнението на стратегическите документи е на база изпълнено/неизпълнено, без извършен анализ на изпълнението. Липсва единен документ, в който да се планират всички годишните дейности, сроковете им за изпълнение и количествените индикатори за измерване на постигнатите резултати. Липсват разработени методи за измерване на резултатите от дейността на Община Николаево на всички нива с оглед на съотношението между входа (input) и резултатите (output) – ефикасност, както и съотношението между резултатите (output) и постигнатите въздействия (outcome) – ефективност. Не всички служители в ЦАО работят ефективно с ПОС терминалните устройства. Работи се с остаряло техническо оборудване.

Няма разработени правила и политика за управление на човешките ресурси – не се прави анализ на състоянието на наличните човешки ресурси и анализ на бъдещи нужди от човешки ресурси. Неравномерна натовареност на отделните служители и отделните звена – съществува необходимост от преглед и балансиране на задачите и отговорностите с оглед равномерна натовареност. Няма практика за оценяване на познанията на служителите за вътрешния трудов ред, етичните и организационни правила на Общината. Не се правят доклади с предложения за трансформации на длъжности, кариерно развитие и др. въпроси по управление на персонала. Не са удовлетворени нуждите от квалифициран персонал за



изпълнение на основни дейности. В документите за годишно оценяване на служителите не се съдържат анализ и мерки за подобрене. Няма план за развитие на човешките ресурси въз основа на идентифицирани настоящи и бъдещи компетенции, умения и изисквания за качеството на работа. Има незаети от дълго време ключови длъжности в администрацията, въпреки обявените конкурси. Няма въведена практика за споделяне на наученото от служителите на различните видове обучения. Не се проследяват ангажиментите на изпълнителя по договора за трудовата медицина по отношение на профилактичните медицински прегледи. Няма практика за регулярно и системно проучване на възприятията на всички служители – за организацията като цяло – имидж, управление, ангажираност. Анкетните проучвания за удовлетвореността на служителите са по-скоро инцидентни.

В стремежа си да подпомага местния бизнес, понякога Община Николаево не получава достатъчно качествени и компетентни услуги. Няма регистър на заинтересованите лица. Не се насърчават достатъчно гражданите да изразяват активно своите мнения и предложения към Общината. В ЦАО не се събира достатъчно често информация за удовлетвореността на гражданите от административното обслужване чрез попълване на анкета. Предвид горното не е правен анализ за удовлетвореността на гражданите от административното обслужване. Не се извършва отчитане и анализране на мненията, изразени чрез социалните мрежи и сайтове. Служителите не се включват в достатъчна степен с мнения и предложения при изготвяне на годишния бюджет на общината. Не се прилага ефективен финансов контрол на разходите – всеки разход се разрешава. Липсва анализ и контрол на приходите. Не се извършва контрол над длъжниците от МДТ и задълженията им не се събират своевременно. Все още има служители, основното тези, заемащи технически длъжности, със слаби или посредствени дигитални умения и компетентности. Необходимо е да се предприемат допълнителни действия за превенция на риска от загуба на ключова за общината информация и знания на служители след тяхното напускане. Няма изградена практика за трансфер на знания между служители на Община Николаево след проведено обучение. Въпреки попълнените декларации за конфиденциалност от служителите, има случаи на изнасяне на информация навън. Не се извършва регулярно експертиза на документи с изтекъл срок на съхранение. Липсва оценка на ефективността на разходите за използваните технологии. Компютърната техника е морално остаряла и не се заделят



достатъчно средства за закупуване на нова. Поддръжката на съществуващата техника и технологични решения е пръсната между много фирми, което понякога създава неудобство и объркване. Липсва ИТ-специалист, който да следи за новостите в областта на информационните технологии и да предлага на ръководството внедряването на нови информационни системи. Няма практика за извършване на преглед и анализ на използването на информационни и комуникационни технологии с цел преразглеждане на политиката на Община Николаево в тази област. Община Николаево не отчита екологичното си въздействие във връзка с рециклирането на техника и консумативи. Новите иновативни методи не се използват в пълен обем в работата и дейността на Общината за популяризиране и обсъждане на мисията, визията и ценностите със заинтересованите лица, поради липса на административен капацитет в областта на информационните технологии (няма ИТ-специалист в Общината). Не е осигурен необходимият кадрови ресурс за поддръжка на всички технологични решения, с които общината работи. Договорите, касаещи технологиите, са само за поддръжка на техниката и съответния програмен продукт, което създава трудности в администрацията, когато трябва да се попълват регистри и да се подават информация или да се попълват заявления и таблици към ДАЕУ. Няма разделно събиране на отпадъците. Няма контейнер за батерии. Работните помещения в сградата на Общинска администрация са с малка квадратура. Част от тях се нуждаят от ремонт и освежаване (тези с дървената ламперия). Отоплението в част от работните помещенията е с печки на дърва. Необходимо е оптимизиране използването на енергийните ресурси.

Не се измерва ефективно удовлетвореността на потребителите на услуги – анкетната карта за голяма част от потребителите на АУ е прекалено подробна и сложна. До момента не е назначаван експерт „Административно и техническо обслужване“, част от чиито функции е да приема заявленията на едно гише. Не е въведена систематизирана практика за преглед и анализ на предложенията от гражданите. Липсата на ефективно работещ за общината ИТ-специалист води до изоставане в част от ангажиментите на Общината по ЗЕУ и ЗКС. Не се въвеждат в достатъчна степен иновативни процеси на база на редовно проведени национални срещи и обучения за споделяне на добър опит. Липсва анализ на ползите от всички двустранни сътрудничества с български институции, организации, физически лица.

Няма реално отчетено измерване на изпълнението – отчетите и докладите съдържат данни, но не и анализ за състоянието и мерките, които да се приложат за подобряването му. Не е въведена система за регулярно следене на броя на жалбите. Не е създадена възможност за електронно проследяване на етапа на изпълнение на попадена заявка от страна на гражданите през сайта на общината. Няма осигурен електронен достъп на гражданите в сайта на общината с информация за актуалните им задължения (към МДТ). Слаб интерес от страна на потребителите на административни услуги за попълване на анкетни карти за удовлетвореност и липса на практика от страна на служителите на общината да изискват попълване на карта от страна на гражданите след извършена услуга. Дълга и подробна анкетна карта за измерване на удовлетвореността на гражданите от административното обслужване, която създава затруднения при попълване от страна на потребители на административни услуги, които в голямата си част са неграмотни или полуграмотни.

Няма регулярно вътрешно проучване за измерване на възприятията на всички служители от администрацията относно цялостното им отношение, мотивация и удовлетвореност от работата. Липса на допълнителни методи за измерване на възприятията, свързани с условията на работа, възможностите за кариерно развитие, екипност, колегиалност и др. Няма измерване на натовареността на отделните служители – с количествени и качествени показатели. В общината не се води статистика на обученията, не се отчитат и броя проведените обучения на всеки служител. Не се измерва резултата от проведени обучения, който да даде оценка за приложимостта на новопридобитите знания в дейността на съответните служители. Няма анализиране мотивацията на хората чрез измерване на тяхното поведение със заложили индикатори за измерване на броя използван отпуск (всички видове), съгласно Кодекса на труда и ЗДСл, за всяка длъжност по дирекции и отдели. Липсва извършване на анализ за заболяемостта и временната неработоспособност по месеци за съответната годината. Липсва измерване на качеството на извършената работа.

От изброеното се извеждат следните **обобщени области за подобрене:**

- **Стратегия и планиране;**
- **Човешките ресурси** – управление, компетентности, споделяне на знания, ангажираност;



- **Административно обслужване и партньорства** – измерване удовлетвореността на заинтересованите страни и гражданите; Обновяване на местната нормативна уредба;
- **Управление на информация, знания и технологии.**

При направената самооценка е очертана насоката за усъвършенстване на изпълняваните от Община Николаево дейности, като са посочени областите за подобрене и мерки за тяхното реализиране. Необходимо е формулирането на отделни стратегически цели за усъвършенстване на администрацията, съобразно принципите на модела CAF, за управление и развитие на човешките ресурси, технологиите и информационната сигурност, управлението на финансите и инфраструктурата. Препоръчва се предприемането на действия за подобряване на резултатите, по които са отчетени ниски стойности по време на самооценката.

Фокусът на управление следва да отчита потребностите на всички заинтересовани страни, като те бъдат привлечени в различните процеси.

7. Хипотеза за наличие на връзки „причина-следствие“ между областите на подобрене

Изведените области за подобрене в т. 6 определят стратегията и планирането, човешките ресурси, партньорствата, административното обслужване и управлението на информация, знания и технологии в Община Николаево като сфери, на които следва да се обърне по-специално внимание с цел подобряване и повишаване на изпълнението за достигането на по-висока степен от PDSA-цикълa при оценяването им.

Стратегия и планиране

Идентифицирането на потребностите и очакванията на заинтересованите страни, разработването и своевременното приемане на важните стратегически документи, обосновано на предварително събраната от заинтересованите страни информация, комуникирането и преглеждането на стратегиите и плановете на общината, като се отчитат промените и новостите, би довело до едно по-високо ниво на работа на Община Николаево и би повишило качеството на услугите, които тя предлага, както и ползите за нейните



партньори. Доброто стратегическо планиране би се отразило положително и би повишило оценката и върху други от критериите на модела САФ, като например: критерий 1 „Лидерство“, критерий 3 „Хора“, критерий 4 „Партньорства и ресурси“, критерий 5 „Процеси“.

Човешки ресурси

Човешкият ресурс е богатството на всяка администрация – отговорният, компетентен и ангажиран с работата си служител е нейният най-голям капитал. Доброто управление на човешките ресурси, възможностите за развитие и израстване в администрацията и подрепата от страна на ръководство е ключът към всеотдайната и добрата работа на служителите. За да се постигне това обаче следва да са налице немалко фактори, като например наличие на информация относно възприятията на хората, тяхното мнение за работата им в администрацията и степента им на удовлетвореност. Това би повлияло процесите на планиране, подобряване и управление на човешките ресурси. В Националното проучване на ИПА „Барометър на ангажираността“ 2020 г., резултатите от глобалния индекс на ангажираността за Общинска администрация Николаево са доста по-високи от общия индекс за държавната администрация в страната. Но измерването, колкото и да е хубаво, е еднократно, включва само служители от общата численост на администрацията към Общинска администрация Николаево (73 % от щатните бройки на общата численост на администрацията – без кметове и зам-кметове) и на този етап не показва тенденция. В хода на въвеждане на модела САФ бе направено общо проучване, чрез анонимна анкета, на мнението на служителите от всички звена и дейности в Община Николаево за тяхната удовлетвореност, като резултатите от него ще бъдат използвани за подобряване работата по управлението на хората в Общината.

Друг проблем, който бе отчетен в хода на самооценката по модела САФ, бе проблемът с незаетите от години щатни длъжности в администрацията – на директор на дирекция „Общински дейности и устройство на територията и главен строителен инженер“ и на мл. експерт „Административно и техническо обслужване“, и двете определени за заемане по служебно правоотношение, като втората е бройката по чл. 9а от ЗДСл. Общата рамка за оценка ще спомогне Община Николаево да обърне допълнително внимание върху начина, по



който рекламира себе си като работодател и върху начина, по който представя свободните си длъжности на пазара на труда. Заемането на незаетите длъжности ще доведе до повишаване нивото на компетентност в общината и повишаване нивото на административното обслужване, т.е. неминуемо ще се отрази положително в критерии 3-6.

Административно обслужване и партньорства

Тук, като област за подобрене, се отчита основно липсата на измерване на удовлетвореността от административното обслужване, липсата на обратната връзка от гражданите/потребителите на административни услуги и липсата на обратна връзка от партньорите на Община Николаево по отношение на работата им с администрацията. По-ефективното използване на вече разработените анкети за обратна връзка, насочени към гражданите, и внедряването и използването на подобни въпросници, насочени към нашите партньори, ще допринесе значителното за повишаване нивото на работа на Община Николаево. Предвид факта, че това не изисква много усилия и капацитет за внедряване, би могло да бъде отнесено към така нар. „бързи победи“ за общината.

Управление на информация, знания и технологии

От критерий 4 конкретно са набелязаните за подобрене подкритерии 4.4 и 4.5, като екипът по самооценка счита точно тях за най-възлови и ключови по отношение цялостната работа по управлението на партньорствата и ресурсите. Подобриенето тук би се отразило цялостно както на администрацията, така и на нейните служители.

8. Препоръки и изготвяне на *План за подобрене*

При направената самооценка е очертана цялостната рамка за усъвършенстване на управлението на Община Николаево, като за всеки от критериите и подкритериите са дадени конкретни предложения за мерки. Екипът по самооценка ясно съзнава, че не всички от направените предложения могат да бъдат включени в предстоящия План за подобрене, но те очертават цялостната му визия за развитие и модернизация на Община Николаево. В

процеса на изготвяне на Плана да бъдат разгледани всички предложени мерки, като възможните за реализация се разделят на краткосрочни („бързи победи“, които да се изпълнят през първите 6 месеца), средносрочни и дългосрочни. Мерките, които не попаднат в обхвата на Плана, да бъдат разгледани от екипа, който ще извърши следващата самооценка, с възможност за включването им за последващо изпълнение.

При следващата самооценка е необходимо да се направи наблюдение на напредъка на заложените мерки. В началото на самооценката да бъде заложено извършване на проучване на удовлетвореността на служителите, като се използва направената през 2021 г. анкетата, с цел съпоставка и анализ на резултатите.

Области с необходимост от подобрене, изведени в резултат на самооценката, са:

- 1/ стратегия и планиране,
 - 2/ човешки ресурси (управление, компетентности, споделяне на знания, ангажираност),
 - 3/ административно обслужване и партньорства (измерване удовлетвореността на заинтересованите страни и гражданите, обновяване на местната нормативна уредба),
 - 4/ управление на информация, знания и технологии,
- като за изпълнението им се приложат очертаните при самооценката мерки.

9. Заключение

Въвеждането на модела CAF в Общинска администрация на Община Николаево ни дава възможността за цялостно подобрене на управлението и организацията на работата на администрацията, базирано на добрите практики на публични организации от България, Европа и други страни.

В резултат на извършената оценка по модела CAF, за Община Николаево са отчетени **175 силни страни** и са формулирани **120 области за подобрене**, определени на база на доказателствата – практики и документи на организацията. В рамките на самооценката са



предложени **125 мерки за подобрене**, засягащи всички аспекти от дейността на Община Николаево, с цел постигане на добро управление и организация на работа чрез прилагане на основните принципи на САФ. Мерките са насочени към усъвършенстване на организацията и управлението ѝ, за удовлетворяване на потребностите на всички заинтересовани страни, с цел повишаване на доверието и укрепване авторитета на институцията.

10. Приложения:

Приложение № 1 – Портфолио на Община Николаево;

Приложение № 2 – Резултат от анкетното проучване за удовлетвореността на служителите Община Николаево;

Приложение № 3 – Доклад за Общинска администрация – Николаево от националното проучване на ИПА „Барометър на ангажираността“ 2020 г.;

Приложение № 4 – Визуална схема от направената самооценка (силни страни, области за подобрене, точкуване).

С благодарност:

- към служителите от Общинска администрация – Николаево, които съдействаха за събирането на документацията и информацията, необходима за самооценката,
- към г-жа Милена Цаковска – консултант по САФ към ИПА, която ни обучи и ни даде насоки в процеса на оценяване,
- към Кмета на Общината – г-н Николай Кънев, и към заместник-кметовете му, които създадоха необходимите условия и осигуриха нужните ресурси за успешната работа на групата по самооценка при въвеждането на модел САФ в Общинска администрация Николаево.



Изготвил:



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



Екип по самооценка

Председател: Павлина Желева Цанева – Секретар на Община Николаево,

Членове:

Ирена Пенчева Петкова – гл. експерт „Бюджет и човешки ресурси“,

Десислава Пламенова Атанасова – ст. експерт „Канцелария и деловодство“,

Илияна Георгиева Кишева – ст. експерт „Социални дейности, проекти и програми“,

Донка Стоянова Неделчева – гл. специалист „Касиер местни приходи“

и

подпомагащи лица: Мариана Стойкова Драгнева – гл. специалист „Земеделие, екология, озеленяване и чистота“ и Анелия Димитрова Георгиева – мл. експерт „Общинска собственост и ИД“

гр. Николаево

дата: 07.12.2021