

УТВЪРЖДАВАМ:.....
ИНЖ. СВЕТОСЛАВ СЛАВЧЕВ
ОБЛАСТЕН УПРАВИТЕЛ
НА ОБЛАСТ ЛОВЕЧ

ДОКЛАД

ЗА САМООЦЕНКА ПО ПРИЛАГАНЕТО НА САГ 2020
НА ОБЛАСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ - ЛОВЕЧ
ЗА ПЕРИОДА 2018–2020 Г.



Съдържание

СЪДЪРЖАНИЕ	2
СПИСЪК НА ИЗПОЛЗВАНИТЕ СЪКРАЩЕНИЯ:	3
I. ВЪВЕДЕНИЕ	4
1. ПРЕДСТАВЯНЕ НА ОБЛАСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ - ЛОВЕЧ	4
2. ПРИЛАГАНЕ НА САФ	5
II. ОПИСАНИЕ НА ПОДХОДА НА САМООЦЕНКАТА	6
1. КЛАСИЧЕСКО САФ ТОЧКУВАНЕ	7
2. ПОРТФОЛИО НА ДОКАЗАТЕЛСТВОТА	7
III. РЕЗУЛТАТИ ОТ САМООЦЕНКАТА	8
IV. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ	52
V. ИЗВОДИ ОТНОСНО СИЛНИТЕ СТРАНИ НА ОБЛАСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ – ЛОВЕЧ	53
VI. ИЗВОДИ ОТНОСНО ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЯ	53
VII. ПРЕПОРЪКИ ОТНОСНО ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ	54
VIII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	56
IX. РОЛЯ НА ДОКЛАДА ЗА САМООЦЕНКАТА	56
ПРИЛОЖЕНИЯ	56

СПИСЪК НА ИЗПОЛЗВАНИТЕ СЪКРАЩЕНИЯ:

1. **ИПА** - Институт за публична администрация
2. **CAF** - Common Assessment Framework
3. **АПОФУС** – Административно правно обслужване, финанси и управление на собствеността
4. **АКРРДС** – Административен контрол, регионално развитие и държавна собственост
5. **SAG** - Групата за самооценка
6. **НПО** – Неправителствена организация
7. **TQM** - Цялостно управление на качеството
8. **PDCA** - Планирай–изпълни–провери–действай
9. **ОА** – Областна администрация
10. **ЦАО** – Център за административно обслужване

I. ВЪВЕДЕНИЕ

1. Представяне на Областна администрация - Ловеч

Областният управител е едноличен орган на изпълнителната власт в областта, който осъществява държавното управление по места и осигурява съответствие между националните и местните интереси при провеждане на регионалната държавна политика. Статутът на областния управител е уреден в Закона за администрацията. Правна уредба на неговите компетенции се съдържа и в Устройствения правилник на областните администрации. При изпълнение на своите правомощия той се подпомага от политически кабинет, съставен от неговите заместници и служителите, отговарящ за връзките с обществеността, а така също и Областна администрация, която се разделя на обща и специализирана. От нейната компетентност, капацитет, иновативност, проактивност и модернизация в максимална степен зависят ефективността и ефикасността на управлението на областния управител. В същото време тази връзка има и обратна посока – от стила на управление на областния управител зависи доколко една администрация ще има склонност към модернизиране.

Усилията за модернизиране на публичната администрация у нас започват в началото на новото хилядолетие, когато е разработена Стратегията за модернизация на държавната администрация - от присъединяване към интегриране. За постигане целите на Стратегията е разработена Програма за модернизиране на държавната администрация и са създадени механизмите за институционализиране на дейностите по реализирането ѝ, като е приет План за изпълнение на Стратегията за модернизиране на държавната администрация – от присъединяване към интегриране с времеви график на мерките и е създаден Съвет за модернизиране на държавната администрация.

През този период модернизацията на държавната администрация пряко се асоциира с децентрализация на териториалните административни звена, тъй като в продължение на няколко десетилетия тя е силно централизирана.

Тази политика е продължена с приемането на Стратегията за децентрализация за периода 2006-2015 г. и Стратегията за децентрализация 2016-2025 г., които определят насоките за разпределение на правомощия и финансови ресурси между централното, областното и общинското равнище на управление, целящи предоставяне на по-качествени услуги на гражданите. Стратегията за децентрализация 2016-2025 г. се осъществява чрез годишни програми, в които са предвидени конкретни мерки за постигане на заложените стратегически цели и приоритети. Стратегията си поставя за цел властите на общинско и регионално ниво да предоставят качествени публични услуги при активно включване на гражданите в управлението.

Ръководството и координацията на изпълнението на Стратегията за децентрализация се осъществява от Съвета за децентрализация на държавното управление.

Друг национален стратегически документ в тази област е Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 г., наречена „Работим за хората“. Тя си поставя четири стратегически цели: ефективно управление и върховенство на закона, партньорско управление с гражданите и бизнеса, открито и отговорно управление и професионално и експертно управление.

Тук трябва да споменем и усилията на ИПА, който има мисията да провежда изследвания и обучения за развитието на отговорна, професионална и отзивчива администрация в служба на обществото.

2. Прилагане на САФ

За постигане на непрекъснато подобрене и висок обществен резултат от административната дейност на ОА – Ловеч, в съответствие с принципите за цялостно управление на качеството в публичния сектор и най-добрите европейски практики и в изпълнение на споразумение за сътрудничество с ИПА е издадена Заповед № РД-07-118 от 23.08.2021 г., с която е възложено в ОА – Ловеч, да бъде приложен цялостно и при пълен обхват на организацията инструментът за организационно съвършенство САФ. Моделът САФ се въвежда в ОА – Ловеч, с подкрепата на Емилия Александрова, асоцииран член към Националния Ресурсен център по САФ и държавен експерт в Министерския съвет. Настоящото внедряване на модела САФ е по инициатива на ръководството на ОА - Ловеч, извън рамките на проектите по внедряване на САФ, които се изпълняват от ИПА.

Сформирана е Група за самооценка в състав, както следва:

Председател: Нели Митева – директор дирекция АКРРДС и

Членове: Росица Денчева – главен експерт в дирекция АКРРДС;

Велислава Петкова – главен експерт в дирекция АКРРДС;

Василка Христова – главен експерт в дирекция АПОФУС;

Петя Пенчева – младши експерт в дирекция АКРРДС;

Даниела Коларова – служител „Връзки с обществеността“;

Габриела Прозорова – старши специалист в дирекция АКРРДС;

Надя Венелинова – специалист в дирекция АКРРДС.

Групата за самооценка е преминала тридневно обучение „Внедряване на САФ в администрацията /първа част/“, проведено в периода 24-26.08.2021 г.

На 23.08.2021 г. на среща при Областен управител е представен проектът пред всички ръководни служители. На тази среща също така се обсъдиха ролите на ангажираните в работния процес, както и необходимото съдействие от страна на всички служители. Проектът се представи пред всички служители на администрацията на 17.09.2021 г. от 11:00 ч. в зала 101. По време на срещата се представи моделът САФ и стъпките, които трябва да бъдат преминати за пълното му прилагане.

Направена е папка САФ 2020 в междинния сървър, в която са достъпни всички материали и документи по процеса на внедряване. По време на оперативките при Областния управител се докладва за изпълнението на процеса. Служителите от SAG информират ежедневно служители от администрацията за изпълнението по процеса и отговарят на всички въпроси.

На 02.09.2021 г. групата за самооценка обсъди и одобри комуникационен план и инструкция за прилагане за въвеждане на общата рамка за оценка (САФ) в ОА – Ловеч, с мото „Информираност, знание, промяна, успех!“. Определиха се функциите и отговорностите на членовете на групата за самооценка, план-график за прилагане на САФ

2020 в ОА - Ловеч, направена е регистрация в електронната база данни на прилагащите CAF 2020 организации на Ресурсния център по CAF в Маастрихт.

На среща на групата за самооценка, проведена на 09.09.2021 г., се определиха главните заинтересовани лица, ключови процеси, продукти и услуги:

- служители на Областна администрация - Ловеч;
- граждани/потребители на услуги;
- администрацията на Министерския съвет;
- ръководителят на областната администрация и политическият кабинет;
- административното ръководство – главният секретар и директорите на дирекции;
- лидерът и членовете на SAG (групата за самооценка);
- общините в област Ловеч;
- териториални структури на изпълнителната власт;
- НПО, работещи в областта на отговорност на организацията;
- партньори: здравни, културни и образователни институции;
- медии.

Прие се решение за подготовка за изпращане на писма до идентифицираните заинтересовани страни с молба за обратна връзка относно взаимодействието с ОА – Ловеч, и формулиране на препоръки за подобряване на съвместната работа. *Обобщение на получената обратна връзка в Приложение 1.*

Подготви се листовка за гражданите, която информира за процеса по внедряване на CAF в администрацията и възможностите за обратна връзка, мнения, предложения.

На 17.09.2021 г. се проведе среща с областния управител и служителите, по време на която бе представен инструментът за организационно съвършенство CAF 2020. Представени бяха основните стъпки за внедряване, организацията на работа на групата за самооценка и извършеното до момента. По време на срещата присъстващите попълниха анкета, резултатите от която влязоха като елемент от портфолиото на доказателствата.

II. ОПИСАНИЕ НА ПОДХОДА НА САМООЦЕНКАТА

Групата за самооценка първо си определи следните основни цели:

- да запознае администрацията с принципите на TQM чрез провеждане на самооценка в рамка, съответстваща на цялостния цикъл на управление PDCA;
- да извърши организационна диагностика на администрацията, като предложи план за цялостно подобрене на административната дейност;
- да създаде обща рамка за интегриране на прилаганите в администрацията системи, модели и подходи за управление;
- да улесни обучението на администрацията чрез създаване на благоприятстваща обмяна на добри административни практики среда и да развие организационната култура в администрацията и повиши нейния административен капацитет.

Определени бяха ключовите процеси:

- планиране и организиране на процеса на самооценка;
- публичност на проекта на самооценка;
- съставяне на група за самооценка;

- организирано обучение;
- извършване на самооценката;
- съставяне на доклад за резултатите от самооценката;
- план за подобрене;
- публичност на плана за подобрене;
- прилагане на плана за подобрене и планиране на следващата самооценка.

Проведени бяха 8 бр. официални срещи на групата, както и всекидневни неофициални. След решение на групата се изпратиха писма на заинтересованите лица /Администрацията на Министерския съвет, Държавна агенция „Безопасност на движението по пътищата“, общини, териториални структури и партньори/ с разяснение за инструмента САФ и неговото въвеждане в ОА – Ловеч, и искане за техните мнения за подобряване на дейността на администрацията, в т.ч. препоръки, силни страни и мерки за подобряване.

1. Класическо САФ точкуване

След обсъждане в групата по време на първоначалното обучение се реши да се използва класическо САФ точкуване. За организация, която за втори път прави самооценка, класическото точкуване дава цялостна преценка за всеки подкритерий чрез установяване на етапа от PDCA цикъла, на който се намира всеки подкритерий. Този кумулативен начин на точкуване ни помогна да опознаем по-добре цикъла. Така установихме нивото, което сме достигнали на всеки подкритерий, и кога можем да преминем към следващия етап от цикъла. За всяко от нивата взехме предвид тенденцията или постигането на установените цели, или и двете.

2. Портфолио на доказателствата

На 20.09.2021 г. групата за самооценка извърши обсъждане и определи следните документи за портфолио: годишни доклади по чл.63 от Закона за администрацията; годишните доклади в електронен формат в Интегрираната информационна система на държавната администрация; годишни доклади и въпросници за състоянието на СФУК; Стратегия за управление на риска заедно с риск регистрите; доклад от проверки на Сметната палата; доклади от проверки на Инспектората в МС; документи СФУК - вътрешни правила, инструкции, заповеди, доклади, анализи и др.; отчети и информации по изпълнението на програмния бюджет пред МС; протоколи от заседания на Областния съвет за развитие и комисиите към него; протоколи от заседания на Регионалния съвет за развитие; стратегически документи, разработени от областната администрация – стратегии, програми, планове, актуализирани документи, доклади от мониторинг на изпълнението и др.; документи относно изпълнени или изпълнявани проекти, включително с международно участие, от областните администрации, финансирани от европейски фондове; партньорски споразумения, участия в национални инициативи на социална отговорност – „Да изчистим България“, „Мениджър за един ден“, студентски и младежки стажове и др.; документи относно участия в програми за заетост и/или обучение по националните планове за действие по заетостта и др.; награди от национални и международни конкурси на областната администрация, участия и награди в състезания и мероприятия за работнически спорт; доклади от трудова медицина относно здравето състояние на служителите, здравословни и безопасни условия на труд; резултати от оценки на изпълнението и други форми на атестация на служителите;

справки и анализи относно планиране и изпълнение на планове за обучение на служителите; резултати от анкети за измерване на степента на удовлетвореност на служителите; резултати от анкети за измерване на степента на удовлетвореност на потребителите на административни услуги, на гражданите и бизнеса; анализи чрез системата за документооборот и контрол на изпълнението на задачите – просрочени преписки, върнати документи и др.; преписки по постъпили предложения и сигнали на граждани по реда на АПК, функции и правомощия на Областен управител.

Допълнително бяха изпратени писма до заинтересованите лица – общините от област Ловеч, териториалните структури на изпълнителната власт и партньори. Получихме добри предложения, голяма част от тях заложихме като силни страни, области за подобрене или мерки.

III. РЕЗУЛТАТИ ОТ САМООЦЕНКАТА

Критерий 1: ЛИДЕРСТВО

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

Силни страни:

1. Областна администрация – Ловеч, използва визията от Стратегия за развитие на държавната администрация 2014-2020 г.: „Изграждане на креативна и отговорна администрация, изоставила традициите на рутинната работа, която поставя във фокуса на своята дейност гражданите с техните потребности и интереси и действа като стожер за спазването на законите и на демократичната легитимност“;
2. Изпълняват се целите за ефективно управление и върховенство на закона, партньорско управление с гражданите и бизнеса, открито и отговорно управление и професионално и експертно управление;
3. Прилага се визията „Работим за хората“ от Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 г.;
4. Използва се логото и слоганът „С лице към хората“ на държавната администрация, като го определя за водещо мото на работата ни, то е поставено като отделен раздел „Разяснителна листовка“ в интернет сайта на ОА – Ловеч;
5. Ръководството гарантира изпълнението на мисията на Областна администрация – Ловеч, съгласно Закона за администрацията и Устройствения правилник на областните администрации;
6. Администрацията разработва, прилага, наблюдава и отчита стратегически документи, свързани с развитието на областта като цяло и реализиране на секторните политики съгласно правомощията на областния управител. Документите се разработват от служителите съобразно националните и европейски принципи и ценности;
7. Подобро е качеството на административното обслужване в Областна администрация – Ловеч, и отговарянето на потребностите на гражданите и организациите, като гарантира публичност, достъпност, прозрачност и законност при предоставянето на исканите от тях административни услуги;
8. ОА – Ловеч, консултира и координира дейността си за осъществяване на единната държавна политика с местни власти, социални партньори и представители на

частния сектор за постигане и поддържане на социално отговорен стратегически синхрон;

9. На базата на мисията и визията, дефинирани в закона, ОА – Ловеч, всяка година си поставя цели, изпълнението на които се отчита след края на годината. Поставянето на тези цели е с участието на всички служители от администрацията. Разработен е етичен кодекс за поведението на служителите, а в стратегията за управление на риска са регламентирани правила за предотвратяване на корупционни практики;
10. Всяка година се извършва процес по целеполагане за администрацията. Служителите са включени активно в процеса – както в дефинирането на целите, така и при отчитането им;
11. Осигурена е публичност чрез електронната страница и профил в социалните мрежи;
12. Проявява се непрекъснат стремеж към изграждане на креативна и отговорна администрация, приспособима към потребностите на потребителите.

Области за подобрене:

1. Да се формулира собствена мисия, визия и цели на ОА - Ловеч, съобразно стратегическите документи на национално и европейско ниво за новия програмен период 2021-2027 г. в отделен документ (примерно стратегия за развитието на ОА - Ловеч);
2. Да се осигури публичност и диалог при формулиране на мисията, визията и ценностите на ОА – Ловеч, с всички заинтересовани страни - външни и вътрешни;
3. Да се планира периодичен преглед на мисията, визията и ценностите на ОА – Ловеч, при промяна на условията на външната и вътрешна среда;
4. Да се подготви организацията за предизвикателствата и промените, свързани с дигитализацията, използването на нови средства за комуникация;
5. Да се извършва периодичен преглед и актуализация на информацията, осигуряваща широка публичност в интернет сайта на ОА – Ловеч;
6. Подобряване на диалога с широката общественост за изясняване и популяризиране на функциите на областната администрация в публичния сектор и на фигурата на областния управител.

Предложение за мерки:

1. Формулиране на собствена мисия, визия и ценности на Областна администрация – Ловеч, съобразно стратегическите документи на национално и европейско ниво за новия програмен период 2021-2027 г.;
2. Осигуряване на публичност и диалог с външните и вътрешните заинтересовани страни в процеса на формулиране на мисия, визия, ценности и стратегическите цели на ОА – Ловеч;
3. Създаване на механизъм за периодичен преглед на мисията, визията и ценностите на ОА – Ловеч;
4. Осигуряване на среда за инициране на онлайн срещи, дискусии и обсъждания, домакинствани от ОА – Ловеч, чрез използване на онлайн платформи при изпълнение на стратегическите цели на организацията;

5. По-широко използване на местните медии (прессъобщения, пресконференции по обществено значими теми, неформални срещи с журналисти) и социалните мрежи.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо САФ точкуване, като точките за този подкритерий са **55**. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, ОА – Ловеч, изпълнява дейностите и прави преглед дали извършва правилните дейности по правилния начин.

Подкритерий 1.2. Управлява организацията, нейното изпълнение и непрекъснатото ѝ усъвършенстване

Силни страни:

1. Определени са подходяща управленска структура, процеси, функции и отговорности в съответствие с изискванията на Устройствения правилник на областните администрации., които осигуряват гъвкавост на организацията и непрекъснатост в изпълнението на дейностите;
2. Налице е ясна структура, дейностите на служителите са определени в длъжностни характеристики. Структурата на организацията се съобразява с необходимостта от изпълнение на нейните задължения, като при промяна на функционалните задължения длъжностното разписание се актуализира;
3. Предприети са действия за административното и експертното осигуряване функциите на областния управител чрез възлагане на конкретни правомощия на служителите;
4. Ръководството се ангажира с второ прилагане на система за управление на качеството и се ангажира с внедряване на модела САФ, извършване на самооценка по САФ и проявява стремеж за подобряване на системите за управление, отчитайки потребностите на потребителите;
5. Ежегодно администрацията формулира измерими цели с широкото участие на служителите и организира проследяването на тяхното достигане. Ръководството насърчава служителите за ефективно изпълнение на задълженията;
6. Ефективно и ефикасно управление на СФУК, при което се поемат задължения и извършват разходи за постигане на целите на администрацията. Извършва се предварителен контрол за законосъобразност на цялостната дейност на администрацията. Извършва се текущо наблюдение на СФУК, с което се осигурява увереност, че целите на администрацията се постигат;
7. Утвърден е Етичен кодекс на служителите в ОА – Ловеч;
8. Утвърдени са правила за реда за подаване на декларации, публикуването им и водене на регистри по ЗПКОНПИ. Проведено е вътрешно обучение на тема „Мерки срещу изпиране на пари“;
9. Текуща активна работа на 23 съвета, комисии, щабове и пр. с участието на заинтересовани страни и партньори. Със заповеди са определени за участие в комисиите служителите на администрацията;
10. Публикуван е публичен регистър на проектите, изпълнявани от ОА - Ловеч, като е осигурена публичност чрез интернет сайта на администрацията;
11. Осигурена е комуникация с външните заинтересовани страни чрез използване на интернет страницата и профила в социалните мрежи на ОА – Ловеч;

12. Осигурена е вътрешна комуникация – чрез електронна поща, междинен сървър, оперативки, и външна - интернет страница, социални мрежи, писма до други администрации, лични срещи с граждани и други заинтересовани страни;
13. Администрацията изучава и прилага добрите практики и опит в областта на електронното управление, като е въвела и предоставя електронни административни услуги.

Области за подобрене:

1. Подобряване на системата за управление в съответствие с очакванията на заинтересованите страни;
2. Актуализация на стратегията за управление на риска и подобряване на нейното функциониране;
3. Подобряване на условията за по-ефективна вътрешна комуникация в администрацията и външна със заинтересовани страни;
4. Подобряване на планирането на човешките ресурси, идентифициране и определяне на отговорности на служители, включително запълване на свободни работни позиции и/или създаване на нови работни места във връзка с увеличаване на функциите на ОА;
5. Система за вътрешно наблюдение на резултатите от работата чрез проследяване на движението на административните преписки;
6. Въвеждане на система за регулярно електронно архивиране и съхранение на документите на хартия и достъп за работа с тях, както и намаляване на документооборота на хартия;
7. Изоставане на организацията по отношение използване възможностите на дигитализацията, в частност създаване на условия за работа в електронна среда.

Предложение за мерки:

1. Предприемане на мерки за подобряване на комуникацията и координацията между дирекциите и служителите като един от факторите за осигуряване на спокойна работна среда. Организиране на периодични работни срещи/оперативки със служителите, включително и чрез онлайн срещи на работното място и използване на електронни платформи;
2. Организиране и провеждане на обучение за всички служители в ОА – Ловеч, на тема „Ефективна комуникация“;
3. Актуализация на Стратегията за управление на риска в ОА - Ловеч, съгласно чл. 12, ал. 3 от Закона за финансовото управление и контрол и подобряване на нейното изпълнение;
4. Регулярно търсене на обратна връзка от външни заинтересовани лица, потребители, партньори;
5. Организиране на изнесени приемни на областния управител с участие на експерти;
6. Организиране на ежегоден Ден на отворените врати в ОА – Ловеч, на 23 юни – Ден на държавния служител;
7. Подобряване на вътрешната комуникация по отношение на публичността – подаване на информация по вътрешните канали за всяко събитие или дейност от значим обществен интерес.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо CAF точкуване, като точките за този подкритерий са **60**. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, ОА – Ловеч, изпълнява дейностите и прави преглед дали извършва правилните дейности по правилния начин.

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

Силни страни:

1. Служителите са подпомагани от ръководството при изпълнение на техните задължения, планове и цели, които от своя страна увеличават възможността за постигането на общите стратегически цели на организацията;
2. Ръководството информира служителите по ключови въпроси, свързани с дейността на администрацията;
3. Ръководството следва стил на поведение, основан на откритост и диалог със служителите: подпомага служителите при изпълнение на техните задължения, насърчава развитието на компетенциите и уменията им, осъществява обратна връзка със служителите – провеждат се оперативки, срещи и дискусии;
4. Насърчават се служителите към обучение и повишаване на професионалната им компетентност, планират се обучения в личния годишен план на всеки служител с цел повишен експертен капацитет на администрацията;
5. Има готовност от страна на ръководството да приемат препоръки/предложения от служителите и да реагират на техните конструктивни идеи;
6. Създадена е възможност за гъвкаво работно време според индивидуалните потребности на служителите;
7. Прилагат се инструменти за повишаване на мотивацията под формата на нематериални стимули (Служител на годината - 2018, 2019, благодарствени грамоти, лични поздравии на страницата във фейсбук и др.).

Области за подобрене:

1. Изграждане на прозрачен стил на ръководство, основан на взаимна обратна връзка, доверие и открит диалог;
2. Осигуряване на обратна връзка от всички служители за подобряване на работата на екипите и на отделните служители;
3. Признание и възнаграждаване на усилията на екипите и отделните служители;
4. Мотивиране и подкрепа на служителите.

Предложение за мерки:

1. Редовно (ежемесечно или тримесечно) информиране на служителите по ключови въпроси, свързани с организацията;
2. Разработване и попълване на анонимни анкетни карти от служителите с цел осигуряване на обратна връзка и подобряване на работата на администрацията;
3. Изграждане на система за мотивация, признание и награди на служителите, включително финансови, допълнителен отпуск и др. Въвеждане на модели за

оценяване и заплащане на участието на служителите в комисии и проекти с цел повишена мотивация;

4. Въвеждане на система на гъвкави условия на труд в администрацията, включително чрез работа в електронна среда и от разстояние като един от факторите за постигане на баланс между професионален и личен живот на служителите;
5. Организиране на тимбилдинги с други администрации с цел обмяна на опит, организиране на спортни и туристически мероприятия за подобряване на екипната комуникация и сплотяване на колектива.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо САФ точкуване, като точките за този подкритерий са 53. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, ОА – Ловеч, изпълнява дейностите и прави преглед дали извършва правилните дейности по правилния начин.

Подкритерий 1.4. Управява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни

Силни страни:

1. Поддържат се постоянни взаимоотношения с политическите органи на съответната изпълнителна и законодателна власт;
2. Резултатите от дейността и въздействието на организацията са в съответствие с публичните политики и политическите решения;
3. Упражнява се контрол по законосъобразността на актовете и действията на органите на местното самоуправление и местната администрация;
4. Организацията сътрудничи и подпомага инициативи на държавните органи в изпълнение на националните политики на регионално ниво;
5. Разработени и приети са множество стратегически документи, в които са дефинирани заинтересованите страни и политики;
6. Изградени са работещи партньорства със социални, културни и образователни институции, неправителствени организации, професионални сдружения, бизнес организации и други публични органи;
7. Включват се заинтересованите страни в съвети и комисии към ОА – Ловеч;
8. Предоставя се информация за дейността на администрацията чрез медии, социални мрежи и интернет страница.

Области за подобрене:

1. Подпомагане на политическите власти в определянето на публичните политики, свързани с правомощията на организацията;
2. Анализ на заинтересованите страни, определяне на техните основни настоящи и бъдещи нужди и споделяне на тези данни със служителите;
3. Ефективно управление на партньорствата със заинтересованите страни (висши училища, неправителствени организации, професионални сдружения, браншови организации, НПО и други публични органи и т.н.);
4. Повишаване на обществената информираност по отношение дейността на ОА - Ловеч, нейната репутация и разпознаваемост.

Предложение за мерки:

1. Стимулиране развитието на партньорски споразумения за сътрудничество и подкрепа и създаване на регистър на партньорствата, който се актуализира ежегодно. Служителите да бъдат запознати с този регистър и с анализа на взаимоотношенията с партньорите;
2. Организиране на изнесени приемни, срещи за обсъждане на актуални теми с представители на заинтересованите страни;
3. Повишаване на обществената информираност по отношение на администрацията, нейната репутация и разпознаваемост чрез множество прессъобщения до медиите и публикации във фейсбук, отразяващи работата на служителите, проведените срещи, резултатите от тях и бъдещи събития;
4. При реализиране на мероприятия от партньорски тип да се връчват малки материали (химикал, тефтер, календарче, др.), на които да е изписано наименованието на администрацията и контактни данни.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо САФ точкуване, като точките за този подкритерий са **61**. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, ОА – Ловеч, изпълнява дейностите и прави преглед дали извършва правилните дейности по правилния начин.

Критерий 2: СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ

Подкритерий 2.1. Идентифицира потребностите и очакванията на заинтересованите страни, външната среда, както и релевантната управленска информация

Силни страни:

1. Периодично се анализира външната среда: служителите проследяват законовите, политическите, демографските промени и др. като източници на информация за изготвянето на стратегии и планове;
2. Администрацията е разработила стратегически документи, свързани със социално-икономическото състояние на областта, енергийната ефективност, младежки и образователни политики, интегриране на ромите, развитието на социалните услуги на територията на областта и др. Осъществява се мониторинг върху напредъка по постигането на целите, заложи в стратегическите документи;
3. Създадени са условия за прилагане на стратегическите и плановете документи, касаещи провеждане на ефективна политика за регионално развитие на ниво NUTS 2. Осъществявана е координация на дейностите по регионално развитие с органите на местното самоуправление и местната администрация;
4. Проследяват се реформите в публичния сектор на национално ниво, които имат пряко отражение върху дейността на организацията;
5. Събира се ежегодно информация за обществени, социални, здравни, екологични, икономически и демографски фактори за развитие от териториалните структури;

6. Установено е партньорство между всички институции, заинтересовани лица и НПО в процеса на формулиране и реализиране на стратегическите намерения;
7. Идентифицирани са релевантните спрямо дейността на организацията заинтересовани страни;
8. Разработена е Стратегия за управление на риска, която цели прилагане на единен подход за управление на риска, включващ идентифициране, анализ, оценка и третиране на рисковете и осигуряващ изпълнението на мисията и целите на ОА;
9. Разработени са вътрешни правила на системите за финансово управление и контрол, което спомага за ефективното изпълнение на заложения бюджет. Извършва се ежегодна самооценка на състоянието на СФУК;
10. Събира се информация и се извършва анализ на удовлетвореността на заинтересованите страни в лицето на гражданите/потребители на административни услуги;
11. Организацията проявява стремеж към идентифициране на своите силни и слаби страни, възможности и заплахи/рискове чрез прилагане на САФ.

Области за подобрене:

1. Липсва разработен стратегически документ, касаещ развитието на Областна администрация;
2. Съобразно стратегическите документи на национално и европейско ниво за новия програмен период 2021-2027 г. е необходимо да се обобщи информацията и идентифицират сегашните и бъдещите потребности, очакванията и удовлетвореността на заинтересованите страни;
3. Да се създаде организация за своевременно анализиране на информацията за реформите в публичния сектор на национално и европейско ниво, за да се прегледат и определят ефективни стратегии;
4. Събраната информация за работата на администрацията не е анализирана по отношение на вътрешните силни и слаби страни, възможности и заплахи/рискове и не са приети съответни мерки за подобрене;
5. Недостатъчна кадрова и ресурсна обезпеченост на процеса по изготвяне на стратегии и планове.

Предложение за мерки:

1. Разработване на стратегия за развитието на ОА – Ловеч, с участието на всички заинтересовани страни;
2. Ежегодно актуализиране на списъка със заинтересованите страни;
3. Създаване на система за събиране и анализиране на информацията за сегашните, бъдещите потребности, очаквания и удовлетвореност на заинтересованите страни;
4. Стимулиране активното участие на заинтересованите страни в процеса на стратегическо планиране;
5. Създаване на нова анкетна карта за изследване на удовлетвореността на потребителите от предоставените административни услуги, чрез която гражданите да бъдат стимулирани да оценяват работата на администрацията при предоставяне на всяка административна услуга и дават предложения за подобряване на работата на администрацията;

6. Насърчаване на служителите от ЦАО повече граждани да попълват анкетни карти и дават обратна връзка.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо САФ точкуване, като точките за този подкритерий са **55**. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, ОА – Ловеч, изпълнява дейностите и прави преглед дали извършва правилните дейности по правилния начин.

Подкритерий 2.2. Разработва стратегия и планиране въз основа на събраната информация

Силни страни:

1. Областна администрация има разработени стратегически документи, свързани с подобряване на социално-икономическото положение на област Ловеч, провеждане на младежки политики на областно ниво, предоставяне на качествени социални и образователни услуги в областта, социалната интеграция на ромите, енергийна ефективност и др.;
2. В процеса на разработване на стратегическите документи, касаещи секторни политики, са ангажирани заинтересованите страни в разработването им и са отразени техните очаквания и потребности;
3. Организацията прилага в процеса на стратегическо планиране елементи на устойчивост, социална отговорност, многообразие и равенство между половете;
4. Работи се по изпълнение на стратегически документи, свързани с развитието на област Ловеч: Областна стратегия за развитие на област Ловеч 2014-2020 г.; Областна стратегия за подкрепа за личностното развитие на децата и учениците в Област Ловеч; Областен план за младежта; Областна стратегия за подобряване безопасността на движението по пътищата на област Ловеч; Иновационна стратегия за интелигентна специализация 2014-2020 г.; Стратегия на област Ловеч за интегриране на ромите (2012-2020); План за противодействие на тероризма в област Ловеч; Областна стратегия за развитие на социалните услуги в Област Ловеч (2016-2020); Областен план за енергийна ефективност за периода 2014-2020 г.;
5. Оценени са съществуващите задачи от гледна точка на очакваните резултати (продукти и предоставяни услуги) и въздействията (постигнати ефекти в обществото), както и качеството на стратегическите и оперативните планове;
6. Създадена е Постоянна комисия по въпросите на корпоративната социална отговорност към ОА - Ловеч.

Области за подобрене:

1. Не е разработена стратегия на ОА – Ловеч, с дефинирани дългосрочни и краткосрочни приоритети и цели в съответствие с визията, мисията, националните и европейските стратегии. Необходимо е да се планират краткосрочните и дългосрочните цели на администрацията в стратегически документ, като се дефинират приоритетите и очакваните резултати;
2. Недостатъчна кадрова и ресурсна обезпеченост за гарантиране ефективното изпълнение на стратегическите документи;

3. Да се направи преглед на досега действащите стратегии и планове на областно ниво и се актуализират или разработят нови съобразно стратегическите документи на национално и европейско ниво за новия програмен период 2021-2027 г. при съгласуване със заинтересовани страни и партньори;
4. Да се извършва по-добра координация между заинтересованите страни при балансирането на задачите и ресурсите вътре и извън организацията;
5. Да се извършва оценка на въздействието, качеството и постигнатите ефекти в обществото от изготвените стратегически документи и планове.

Предложение за мерки:

1. Да бъде разработена стратегия за развитие на ОА – Ловеч, с дефинирани дългосрочни и краткосрочни приоритети и цели в съответствие с визията, мисията, националните и европейските стратегии за развитие на публичната сфера;
2. В изготвянето на стратегията да бъде развита мисията и визията на ОА - Ловеч, както и политиката за социална отговорност;
3. При изготвянето на стратегията да се осигури участието на заинтересованите страни и се използва информацията относно техните потребности и виждания. Да бъдат интегрирани елементи на устойчивост, социална отговорност, многообразие и равенство между половете;
4. Да се осигурят налични ресурси, с които да се гарантира ефективното изпълнение на изготвените планове и стратегии;
5. Да се направи преглед на досега действащи стратегии и планове на областно ниво и се разработят/актуализират нови такива с дефиниране на дългосрочни и краткосрочни приоритети и цели в съответствие с визията на организацията, националните и европейските стратегии;
6. Да се извършва оценка на въздействието, качеството и постигнатите ефекти в обществото от изготвените стратегически документи и планове.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо САФ точкуване, като точките за този подкритерий са **56**. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, ОА – Ловеч, изпълнява дейностите и прави преглед дали извършва правилните дейности по правилния начин.

Подкритерий 2.3. Комуникира, изпълнява и преглежда стратегии и планове

Силни страни:

1. Стратегическите цели се осъществяват чрез подходящи процеси.. Резултатите се измерват от гледна точка на тяхната ефикасност;
2. Разработват се ежегодно годишни планове с дефиниране на приоритети, цели, очаквани резултати в съответствие със задачите на организацията, реформите в публичния сектор и програмата на правителството;
3. Годишните цели се трансформират в конкретни планове и задачи за отделните звена и за служителите на организацията;
4. Работата на организацията се отчита редовно на всички нива: служителите изготвят тримесечни доклади по изпълнение на целите, които се обобщават в тримесечни доклади на дирекциите. Сроковете за изпълнение на конкретна

- задача се отбелязват в деловодната система „Акстър“, където всеки служител може да отбележи бележки по изпълнението;
5. Налице е вътрешно комуникиране за разпространяването на целите, плановете и задачите в организацията и информираност на обществото по отношение изпълнението на целите и резултатите от постигнатото;
 6. Делегират се отговорности на директорите на дирекции, които поставят конкретни задачи на служителите;
 7. Текуща активна работа на 23 съвета, комисии, щабове и пр. с участието на заинтересовани страни и партньори. Публикуват се заповедите за състава на постоянните съвети и комисии, протоколите от заседанията, вътрешните правила за работата им, докладите за дейността им..

Области за подобрене:

1. Превръщане на стратегическите цели на Областна администрация – Ловеч, в конкретни планове и задачи за отделните звена и за служителите на организацията с показатели за установяване на нивото на промяна, което трябва да бъде постигнато (очаквани резултати);
2. Подобряване на комуникацията с вътрешните и външните заинтересовани страни относно стратегиите, плановете за изпълнение и постигнатите резултати;
3. Актуализиране на вътрешните правила за работа на всички областни комисии, щабове и съвети във връзка с възможностите за неприсъственото провеждане на заседания предвид разпространението на COVID-19;
4. Да наблюдава и оценява изпълнението на работата в организацията през определен период от време на всички нива (отдели, функции, организационна структура), за да контролира ефикасността, ефективността и нивата на изпълнение на плановете и стратегиите.

Предложение за мерки:

1. Преобразуване на стратегията на ОА – Ловеч, в конкретни планове, задачи и цели за отделните дирекции и служители. Разработване на индикатори за очакваните резултати за всеки от плановете и програми на дирекциите;
2. Подобряване на контрола по изпълнение на изготвените планове и стратегии чрез периодични срещи и преглед на предварително набелязаните критерии;
3. Подобряване на комуникацията с вътрешните и външните заинтересовани страни относно стратегиите, плановете за изпълнение и постигнатите резултати;
4. Създаване на механизъм за наблюдение и оценяване изпълнението на работата в организацията през определен период от време на ниво дирекции, за да се контролира ефикасността, ефективността и нивата на изпълнение на стратегията за развитие на ОА – Ловеч;
5. Преглед на вътрешните правила за работа на областните комисии, съвети и щабове и актуализирането им с възможност за неприсъствено провеждане на заседания предвид разпространението на COVID-19. Своевременно актуализиране на състава и на годишните им планове за работа, определяне на цели, задачи и индикатори за резултат.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо САФ точкуване, като точките за този подкритерий са **52**. Това означава, че по скалата за оценка на

благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, ОА – Ловеч, изпълнява дейностите и прави преглед дали извършва правилните дейности по правилния начин.

Подкритерий 2.4. Управява промените и иновациите, за да гарантира адаптивност и устойчивост на организацията

Силни страни:

1. Получават се и се изпращат документи по електронния междуведомствен обмен „Акстър“, входящата служебна кореспонденция се насочва в деловодната система „Акстър офис“. Използва се Системата за сигурно електронно връчване;
2. Предоставена е възможност за извършване на картови плащания чрез ПОС терминално устройство за административни услуги;
3. Осигурен е достъп до електронно служебно свидетелство за съдимост и кадастралната карта;
4. Налице е нагласа на ръководството за въвеждане на иновации в организацията – въведен е САФ 2013 като пилотна организация;
5. Използва се вътрешен сървър за споделяне на служебната документация;
6. Насърчават се обученията на служителите за повишаване на квалификацията им и въвеждане на иновативни практики. Служителите изработват планове за обучения, които съгласуват с преките си ръководители;
7. Идентифицират се факторите, пораждащи необходимостта от иновации.

Области за подобрене:

1. Внедряване на политика за иновации с оглед подобряване на резултатите от изпълнението в организацията;
2. Внедряване на система за генериране на креативни идеи и иновативни предложения от служители и други заинтересовани лица;
3. Доразвиване и използване на пълния капацитет на „Акстър офис“ за дигитално съгласуване на документите;
4. Не се използват достатъчно възможностите за дигитална трансформация, съществува голям обем документи на хартия;
5. Липсва възможност за ползване на данни от служебните системи при работа от разстояние предвид епидемията от COVID 19. Въвеждане на възможности за работа от разстояние и електронна домашна среда;
6. Дигитализация на архив „Държавна собственост“ предвид компрометиране на хартиените варианти на документите;
7. Не е въведена възможността за ползване на онлайн платформи за провеждане на неприсъствени срещи и събития, както вътрешни за организацията, така и със заинтересованите страни;
8. Учене чрез споделяне на добър опит и споделяне на наученото от служителите на различните видове обучения.

Предложение за мерки:

1. Създаване на програмен документ и внедряване на политика за иновации в организацията за подобряване на резултатите от изпълнението;

2. Запознаване на всички заинтересовани страни с политиката за иновации и резултати на организацията;
3. Внедряване на система за генериране на креативни идеи и иновативни предложения от служители и други заинтересовани лица;
4. Въвеждане на система за работа от разстояние и електронна домашна среда предвид ситуацията с COVID-19;
5. Въвеждане на практика за провеждане на оперативки, срещи, дискусии, обсъждания в електронна среда;
6. Техническо обезпечаване на служителите за осъществяване на видеоконферентни връзки: закупуване на камера и микрофон за всеки служител;
7. Дигитализация на архивите на организацията;
8. Разработване на механизъм за учене чрез споделяне на добър опит и споделяне на наученото от служителите на различните видове обучения.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо CAF точкуване, като точките за този подкритерий са **45**. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, ОА - Ловеч изпълнява тази дейност.

Критерий 3: ХОРА

Подкритерий 3.1. Управлява и подобрява човешките ресурси, за да подпомага стратегията на организацията

Силни страни:

1. Реализира се политика на ръководството за осигуряване на подготвен и способен персонал, демонстриращ знания и компетентности, необходими за постигане на мисията и целите на ОА – Ловеч;
2. Назначени са подготвени и квалифицирани служители. За служителите са разработени длъжностни характеристики, в които са описани основните цели на длъжността, области на дейност, преки задължения, възлагане, планиране и отчитане на работата, отговорности, вземане на решения и др.;
3. Разработени са вътрешни правила за предварителен контрол при назначаване на служители в Областна администрация, като се проверяват: наличието на свободна щатна бройка за длъжността, всички етапи на проведената процедура за назначаване и съставените документи – обяви, заповеди, протоколи и др.; законосъобразността на решението на комисията за класирането на кандидатите и решението на органа по назначаването; дали служителят отговаря на изискванията за заемане на длъжността; дали размерът на определеното му възнаграждение отговаря на нормативните изисквания и вътрешните правила за работните заплати и други;
4. Прилагат се принципите за справедливост, политическа неутралност, равни възможности, социална отговорност и баланс между професионален и личен живот. Приет е Етичен кодекс на служителите в ОА – Ловеч;

5. Създадена е папка във вътрешната мрежа „Вътрешни правила“, в която са споделени всички правила на ОА – Ловеч, и новоназначените служители могат да се запознаят с тях;
6. Служителите в ОА – Ловеч, са хора с богат опит и практика. За голямата част от служителите е чест да работят в Областна администрация и обичат работата си;
7. Прилагат се програми за стажуване на студенти в ОА – Ловеч, с оглед бъдещото им кариерно ориентиране.

Области за подобрене:

1. Необходимост от редовно анализиране на настоящите и бъдещите нужди от човешки ресурси, като се вземат предвид нуждите и очакванията на заинтересованите страни, стратегията на организацията и промените във външната среда;
2. Не е разработена политика за управление на човешките ресурси, която да отчита необходимите бъдещи компетенции на служителите в държавната администрация;
3. Не е балансирана натовареността на служителите в организацията. Необходимо е да се прецизира натовареността на служители и да се създаде балансираност при изпълнение на задачите;
4. Продължава тенденцията обемът на работата в ОА – Ловеч, да се увеличава, без да има допълнителни служители. Поради това са вменявани допълнителни задължения на служители, без да бъдат стимулирани допълнително за това, че съвместяват изпълнението на допълнителни дейности. Това обстоятелство, както и неувеличаване на работните заплати на служителите води до демотивация за работа;
5. Не се прилага политика на стимулиране на служителите чрез възнаграждения за постигнатите индивидуални и екипни резултати, иновативни предложения и идеи.

Предложение за мерки:

1. Анализиране на настоящите и бъдещите нужди от човешки ресурси, като се вземат предвид нуждите и очакванията на заинтересованите страни, стратегията на организацията и промените във външната среда;
2. Обявяване на конкурси (при наличие на свободни щатни бройки и ресурс за това) след анализ и определяне на необходимостта от експерт в съответна област;
3. Проучване мнението на служителите относно натовареността и отчитане на техни предложения за балансиране на работата и разпределяне на задълженията на служителите съгласно длъжностни характеристики;
4. Прилагане на политика по заменяемост на всеки служител, ясно отразено в длъжностната характеристика;
5. Продължаване на практиката за прилагане на програми за стажуване като средство за привличане на нови кадри в администрацията;
6. Прилагане на политика на подобрене на работните възнаграждения, обвързана с натовареността и факторите на външната среда;
7. Въвеждане на гъвкави условия на труд в администрацията, включително чрез работа от разстояние и/или домашна среда.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо САФ точкуване, като точките за този подкритерий са **46**. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, ОА – Ловеч, изпълнява тази дейност.

Подкритерий 3.2. Развива и управлява компетенциите на служителите

Силни страни:

1. Новите служители се насочват и подкрепят посредством практическо обучение и индивидуално консултиране от колеги и пряк ръководител;
2. Насърчават се иновативни форми на учене: електронно обучение, учене в хода на работата;
3. Разработват се, съгласуват и се прави преглед на личните планове за обучение и развитие на служителите;
4. Създадена е система за споделяне на материали от преминали от служителите обучения във вътрешната мрежа на организацията;
5. Привличат се и се назначават лица по програми и проекти с ДБТ, осъществяват се менторски дейности при провеждането на преддипломен стаж на студенти и студентски практики;
6. Достъпност на организацията както по отношение на възможностите за стажуване, така и по отношение на работни места за хора с увреждания;
7. Администрацията разполага с подготвен и способен човешки ресурс, притежаващ знания и умения за изпълнение на поставени задачи;
8. Осигуряват се равни възможности за обучения на служителите с оглед повишаване на тяхната компетентност. Прилагат се новите форми на учене – online. Предоставените материали от обучения се споделят в общо пространство с достъпност от всички служители;
9. ОА – Ловеч, осъществява вътрешна мобилност в отделните звена на администрацията.

Области за подобрене:

1. Извършване на оценка на въздействието от преминалите обучение служители върху изпълнението на целите на организацията и обмена на знания и умения между служителите;
2. Развитие на уменията за работа в екип на служителите;
3. Стимулиране на менторството за новоназначените служители от техните по-опитни колеги;
4. Разработване на политика за представяне на визията на организацията пред обществеността и постъпване на млади специалисти за работа. Необходими са по-засилени връзки с университетите за привличане на завършващите специалисти за работа в администрацията;
5. Не се провеждат обмени между администрациите с цел обмяна на опит на знания и умения.

Предложение за мерки:

1. Обученията на служителите да се съобразяват с нуждите от експертност на състава съобразно стратегията за развитие на организацията;
2. Подготовка на програма за менторство за новоназначените служители чрез менторство, коучинг и индивидуални консултации;
3. Ежегодна оценка на въздействието от преминалите обучение служители върху изпълнението на целите на организацията и обмена на знания и умения между служителите;
4. Провеждане на обмяна на опит между експерти от различни областни администрации, включително и в електронна среда;
5. Да се продължи практиката доклади и материали от обучения или споделени добри практики да бъдат общодостъпни за служителите, като се публикуват в междинния сървър;
6. Насърчаване съвременни методи на обучение с помощта на мултимедия, социални мрежи, обучение в хода на работата, електронно обучение;
7. Непрекъснато надграждане на дигиталните компетентности на служителите.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо САФ точкуване, като точките за този подкритерий са **50**. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, ОА – Ловеч, изпълнява тази дейност.

Подкритерий 3.3. Включва и упълномощава служителите, подкрепя тяхното благополучие

Силни страни:

1. Организацията подкрепя култура на откритост, диалог и работа в екип;
2. Служителите участват ежегодно при формулиране на целите на администрацията и годишните планове;
3. Голямата част от служителите са информирани за задачите и целите на организацията. Считат, че ръководителите се отнасят честно с тях. Резултатите от атестация на служителите са много добри, не присъстват слаби оценки;
4. Осигурени са добри условия на труд, включително по отношение на обезпеченост с техника и изискванията за здраве и безопасност;
5. Организацията се стреми да осигури благоприятни условия и баланс между работата и личния живот на служителите чрез гъвкаво работно време при необходимост;
6. Във връзка с епидемичната обстановка от COVID-19 са издадени заповеди за въвеждане на мерки в защита на здравето и безопасността на служителите с предоставяне на възможност за работа от вкъщи, гъвкаво работно време, непълнен работен ден;
7. Осигурени са условия за удовлетворяване на специфичните потребности на служителите с увреждания, включително и чрез кандидатстване с проекти за адаптиране на работната среда. Създадена е достъпна архитектурна среда за хората с физически увреждания, назначават се служители по програми за хора с увреждания;

8. Екипно участие в организирани кампании и инициативи „Да изчистим България“, „Нощ на литературата“, изложби, постановки, чествания и др. Включване на служителите и техни предложения в разработването на планове, стратегии и обществени обсъждания;
9. Организирано е отбелязване на Деня на държавния служител с провеждане на вътрешна анкета за избор на служител на годината.

Области за подобрене:

1. Подобряване на комуникацията, добри взаимоотношения, диалог и насърчаване на екипната работа сред служителите;
2. Стимулиране на служителите към идентифициране и изпълнение на дейности за подобрене на работата;
3. Провеждане на редовни проучвания сред служителите, публикуване и предоставяне на обратна връзка по отношение на резултатите, анализа им и действията за подобрене;
4. Прилагане на методи за възнаграждаване на служителите - осигуряване на подходящи схеми и методи за възнаграждаване по нефинансов начин.

Предложение за мерки:

1. Развитие на културата на открита комуникация, добри взаимоотношения, диалог и насърчаване на екипната работа сред служителите и провеждане на обучения за всички служители по тези теми;
2. Провеждане на анкетни проучвания сред служителите, публикуване и предоставяне на обратна връзка по отношение на резултатите, анализа им и действията за подобрене. Провеждане на срещи за анализиране на резултатите от проучването на удовлетвореността на служителите и да се обсъдят съвместно конкретните мерки за подобряването ѝ;
3. Въвеждане на схеми и методи за възнаграждаване на служители, както по финансов, така и по нефинансов начин с ясни и обективни критерии. Да се приложат мерки за публично признание за добра работа на служител – грамоти, сертификати, публична похвала;
4. Създаване на работеща среда за генериране на идеи и предложения от служителите, водещи до ефективни резултати. Поставяне на кутия, в която служителите да предлагат идеи за изпълнение на дейности за подобрене на работата. Периодично обобщение на идеите и предложения от служителите, обсъждане и предоставяне на обратна връзка по отношение на резултатите от проучванията, анализа им и планираните действия за подобрене;
5. Организиране на тиймбилдинги, социални, културни и спортни прояви, насочени към физическото здраве и благополучие на служителите и за подобряване на организационната среда в колектива;
6. Проучване на възможността за сключване на споразумения с институции и организации, съгласно които служителите да ползват услуги на преференциални цени (здравни, образователни, спортни, културни и др.);
7. Идентифициране на нуждата от подобряване на физическото и психичното здраве на служителите от страна на службата по трудова медицина и предприемане на мерки за подобряването им.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо CAF точкуване, като точките за този подкритерий са 50. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, ОА – Ловеч, изпълнява тази дейност.

Критерий 4: ПАРТНЬОРСТВА И РЕСУРСИ

Подкритерий 4.1. Развива и управлява партньорства със съответните организации

Силни страни:

1. Идентифицирани са ключовите партньори и доставчици от частния, публичния сектор и гражданското общество;
2. С доставчици и партньори са установени устойчиви взаимоотношения, основани на диалог, откритост, доверие;
3. Организацията изгражда партньорства, основани на взаимна полза и подкрепа по отношение на споделени знания, експертен опит, ресурси и др.;
4. Осъществено партньорство с други областни администрации, всички общини от областта, териториални структури, медии и включването им в работата на комисии, съвети и щабове в изпълнението на дейностите на областно ниво;
5. Чрез подписани споразумения са осъществявани проекти и задачи по конкретен повод. Използва се възможността за обмен на добри практики чрез организиране на работни срещи с представители на други областни администрации по конкретен повод;
6. Реализират се партньорски проекти и инициативи: проект „Повишаване капацитета на МСП в сектор туризъм чрез оказване на подкрепа за създаване и функциониране на организациите за управление на туристическите райони“, проект „По водите на река Осъм“ с подписване на споразумение за партньорство между общините по поречието и ОА – Плевен;
7. ОА – Ловеч, в партньорство с Агенция по заетостта и ДБТ – Ловеч, реализира редица проекти по програми за временна заетост – НП „Старт на кариерата“, Регионална програма за заетост, НП ЗОХТУ по програми за временна заетост и др.;
8. ОА – Ловеч, е социално отговорна и участва в редица инициативи, реализира проекти със социална насоченост и като цяло работи за хората.

Области за подобрене:

1. Надграждане на процеса на идентифициране на ключови партньори от частния и публичния сектор и гражданското общество и изграждане на устойчиви взаимоотношения, основани на доверие, диалог и откритост;
2. Ясно определяне ролята и отговорностите на всеки участник в партньорствата;
3. Наблюдение и оценка на изпълнението и резултатите от партньорствата и въздействието им за самата организация;
4. Създаване на система за оценяване, преразглеждане и контрол на отношенията с партньори и доставчици – създаване на регистър на партньорствата, който да се актуализира ежегодно;

5. Няма практика по отношение реализиране на публично-частни партньорства.

Предложение за мерки:

1. Надграждане на процеса на идентифициране на ключови партньори от частния и публичния сектор и гражданското общество и изграждане на устойчиви взаимоотношения, основани на доверие, диалог и откритост;
2. Сключване на споразумения за партньорство с общините в област Ловеч в изпълнение на Планове за интегрирано развитие на общините (ПИРО) за периода 2021-2027 г. Изследване възможностите за разработване /включване/ на съвместни проекти с други организации от публичния сектор;
3. Ежегодно актуализиране на списъка на ключовите партньори и създаване на регистър на партньорите. При установяване на партньорства да се определят ясно ролята и отговорностите на всеки участник с оглед постигане на очакваните резултати;
4. Периодичен преглед, оценяване, преразглеждане и контрол на отношенията с партньори и доставчици за самата организация;
5. Търсене и реализиране на възможности за трансфер на добри практики.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо САФ точкуване, като точките за този подкритерий са **55**. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, ОА – Ловеч, изпълнява дейностите и прави преглед дали извършва правилните дейности по правилния начин.

Подкритерий 4.2. Работи съвместно с граждани и организации на гражданското общество

Силни страни:

1. Организацията се стреми към прозрачност чрез проактивна информационна политика по отношение на функционирането си и процесите за вземане на решения - публикуване на годишни доклади, провеждане на пресконференции и публикуване на информация в средствата за масова информация и интернет;
2. Гражданите се насърчават да изразяват своите потребности и изисквания чрез подаване на жалби и провеждане на лични срещи с членове на политическия кабинет;
3. Включват се представители на НПО в комисии и съвети, обсъждане и планиране на стратегически документи и др.;
4. Включват се гражданите при проучване и оценка на качеството на предоставяните услуги;
5. Обръща се към гражданите и потребителите за даване на предложения или оплаквания, като ги събира по подходящ начин (например чрез анкети, кутии за жалби, запитвания и др.);
6. Създадени са вътрешни правила за административното обслужване, вътрешни правила за достъп до обществена информация, разработена е Харта на клиента;
7. Поставени са информационни табла на достъпно място в сградата, които се актуализират периодично, като на тях се помества актуална информация относно търгове, конкурси и други обявления.

Области за подобрене:

1. Да насърчава активно участието на гражданите и потребителите и съвместната работа с тях за търсене на идеи, предложения и жалби, събирането им чрез подходящи средства. Необходимо е анализиране и използване на тази информация, както и разпространяване на резултатите от нея;
2. Активно участие на гражданите за попълване на анкетни карти в ЦАО. Обобщение на постъпилите мнения, предложения, оплаквания от граждани и организации и предприемане на промени в подхода при нужда;
3. Провеждане на активна информационна политика за работата на организацията и компетенциите ѝ за структурата и процесите, дейностите на организацията и др.;
4. Консултиране със заинтересованите страни и обществено обсъждане на стратегически документи, подготвени от ОА - Ловеч.

Предложение за мерки:

1. Насърчаване на потребителите, гражданите и партньорите да участват активно в измерването на удовлетвореността от предоставянето на услугите, за да се подобри ефикасността и ефективността на администрацията, което ще доведе до придобиване на представа за техните очаквания и нужди;
2. Стимулиране на гражданите за даване на идеи, предложения, сигнали, жалби чрез анкети, кутии за предложения и сигнали. Събраната информация да се анализира и използва за подобряване работата на организацията;
3. Насърчаване на гражданите да заявяват своите потребности и изисквания чрез подаване на жалби и провеждане на лични срещи с членове на политическия кабинет;
4. Публикуване за обществено обсъждане на плановите и стратегически документи преди тяхното приемане;
5. Провеждане на проактивна информационна политика за това как работи организацията, за структурата и процесите в организацията в медиите, интернет и социалните мрежи. Публикуване на благодарствени писма от граждани/граждански организации;
6. По-голяма информираност на обществеността за решаване на конкретен проблем на граждани/граждански организации – чрез публикации в медиите и социалните мрежи.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо САФ точкуване, като точките за този подкритерий са **60**. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, ОА – Ловеч изпълнява дейностите и прави преглед дали извършва правилните дейности по правилния начин.

Подкритерий 4.3. Управлява финансите

Силни страни:

1. Финансовото управление е обвързано със стратегическите цели по ефективен, ефикасен и икономичен начин;

2. Осигурена е финансова устойчивост чрез дългосрочно планиране на бюджета на администрацията и изготвяне на балансиран бюджет;
3. ОА е второстепенен разпоредител с бюджетни средства и от тази гледна точка с ограничени възможности относно дългосрочно планиране на бюджет и подлежи на централизиран контрол. В организацията са разработени детайлни системи за счетоводство и вътрешен контрол за наблюдение на разходите и постигане на целите за отговорно финансово управление;
4. Изградена е система за отчетност, разписани са процедури преди извършване на разход - въведени са финансови обособки, контролни листове, искане за извършване на разход, заявка за транспорт. Въведена е системата на „двойния подпис“;
5. Разработен е риск регистър, в който са идентифицирани възможни рискови фактори, както и дейности с оглед превенция. Въведени са формуляри за оценка на риска;
6. Осъществява се анализ на възможностите за финансови решения чрез предварителен контрол, който се извършва преди вземането на всички решения или извършване на действия, свързани с цялата дейност на ОА - Ловеч – процедурите за възлагане на обществени поръчки, сключените договори и плащания по тях; придобиването на активи, доставки на стоки и услуги; поемане на задължения и извършване на разходи при командировки в страната и чужбина; отдаване под наем на движимо и недвижимо имущество; разпореждането, в т.ч. и продажбата на движимо и недвижимо имущество; назначаването на персонала и проведените конкурси и др.;
7. Актуализират се Счетоводната политика и Индивидуалният сметкоплан на администрацията;
8. Проследява се ефектът от планирането и изпълнението на бюджета върху изпълнението на поставените цели. Дейностите се извършват с минимални разходи.

Области за подобрене:

1. Периодичен анализ на управлението на финансите с цел повишаване на ефективността на разходите;
2. Ефикасно управление на финансовите ресурси чрез използване на ефективни системи за контрол на финансовите разходи;
3. Анализ на риска за финансовите решения при изготвяне на балансиран бюджет;
4. Прилагане на решения, водещи до оптимизиране на разходите на администрацията;
5. Тясно обвързване на финансовото управление със стратегическите цели по ефективен, ефикасен и икономичен начин.

Предложение за мерки:

1. Осигуряване на ефикасно управление на финансовите ресурси чрез прилагане на ефективни системи за контрол на финансовите разходи. Актуализиране на Стратегията за управление на риска;
2. Анализиране на причините за настъпили рискови фактори и предприемане на адекватни мерки за тяхното ограничаване;
3. Прилагане на решения, водещи до намаляване на разходите по поддръжка на недвижими имоти, намаляване на дължимата такса битови отпадъци, намаляване използването на консумативи, дигитализация на процесите в администрацията и др.;

4. Осигуряване на средства за поддръжка и ремонт на сградния фонд, предоставен за разпореждане на областен управител. Използване на възможностите за кандидатстване за средства по процедури с национално и европейско финансиране;
5. Координация на финансовото управление с изградената стратегия за развитието на ОА - Ловеч.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо CAF точкуване, като точките за този подкритерий са **52**. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, ОА – Ловеч изпълнява дейностите и прави преглед дали извършва правилните дейности по правилния начин.

Подкритерий 4.4. Управлява информация и знания

Силни страни:

1. Организацията проявява стремеж към непрекъснато усъвършенстване чрез учене, натрупване на знания, опит и ефективно използване на наличната информация. Наблюдават се информацията и знанията и се гарантират тяхната надеждност, сигурност и приложимост;
2. Използва се възможността за обогатяване на знанията на организацията и развиване на дигиталните умения на служителите;
3. Всеки служител в ОА – Ловеч, има персонален компютър и акаунт за достъп до информационните ресурси в локалната мрежа. Създаден е механизъм за споделяне на придобити знания между служителите в организацията, чрез споделена папка в междинен сървър;
4. Обработването на информацията, касаеща дейността на служителите, по процедурата за възлагане и докладване на задачите от/на прекия ръководител се реализира с деловодна автоматизирана информационна система, чрез която се извършва електронен документооборот;
5. Комуникацията на служителите от ОА – Ловеч, помежду им и с други държавни органи се извършва по служебна електронна поща, изградена в рамките на ОА – Ловеч, на собствен сървър;
6. Осигурен е достъп на служителите до правен и справочен софтуер;
7. В ОА – Ловеч, системата за управление, съхранение и оценка на информацията и знанията е регламентирана в утвърдената номенклатура на делата и сроковете за съхранение. Създадена е експертна комисия, която има задължението периодично да прави оценка на събраните документи и тяхната ценност;
8. Разработен е риск регистър, в който са идентифицирани възможни рискови фактори, както и дейности с оглед превенция. Едната от заложените области е потенциални рискове при информационотехнологичната и комуникационната среда;
9. Организацията участва в мрежи за учене и сътрудничество с оглед придобиване на външна информация и креативни идеи;
10. Изградени са канали за достъп във вътрешната мрежа, чрез която всички служители имат достъп до съответната информация и знания;

11. Проследяват се промените в нормативната уредба, актуалните публикации и необходимата за работата информация. Участва се със становища и предложения в общественото обсъждане на документи, в онлайн анкети на държавните структури. Работи се с данните в специализираните информационни системи;
12. Сформират се работни групи и комисии за подпомагане дейността на областния управител при упражняване на неговите правомощия;
13. Периодично участие на служителите в проучвания за определяне на рейтинга на учещите администрации.

Области за подобрене:

1. Развитие на дигитална трансформация и обогатяване на знанията и уменията на служителите в организацията;
2. Насърчаване на обмена на информация и знания, на сътрудничество и креативност между служителите в ОА – Ловеч, и другите областни администрации в страната;
3. Осигуряване на лесен достъп и обмен на подходяща информация и отворени данни с всички външни заинтересовани страни, като се вземат предвид специфичните им нужди;
4. Прилагане на процедури за запазване на ключова информация от служителите, които напускат, в рамките на организацията;
5. Навременно актуализиране на информацията и знанията, свързани с партньорствата и ресурсите;
6. Развитие на внедрената практика за осигуряване на обмен и достъп до информация от преминали обучения служители в администрацията;
7. Навременно актуализиране на информацията, публикувана във вътрешната мрежа;
8. Повишаване информираността на служителите при промяна на нормативна база чрез провеждане на вътрешни обучения;
9. Дигитализация на архивите на организацията.

Предложение за мерки:

1. Провеждане на вътрешни обучения на служителите в областта на дигиталната трансформация, при промяна в нормативната база и др.;
2. Насърчаване обмена на знания между хората в организацията. Развитие на внедрената практика за осигуряване на достъп до информация от преминали обучения служители в администрацията във вътрешната мрежа;
3. Създаване на механизъм за контрол, съхранение и запазване на ключова информация от служителите, които напускат, в рамките на организацията;
4. Навременно и системно актуализиране на информацията, публикувана във вътрешната мрежа и архивиране на остарялата и ненужна такава;
5. Сформиране на работни групи за обсъждане на предложения и изработване на нова документация – планове, стратегии, програми, участие в проекти;
6. Участие на служителите в мрежи за учене и сътрудничество за придобиване на допълнителна информация, добри практики и креативни идеи.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо САФ точкуване, като точките за този подкритерий са **50**. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, ОА – Ловеч, изпълнява тази дейност.

Подкритерий 4.5. Управлява технологии

Силни страни:

1. Разработени са процеси за управление на технологиите в съответствие със стратегическите и оперативните цели на организацията;
2. Извършва се оценка на ефективността на разходите на използваните технологии;
3. Организацията разполага със съвременна копирна и сканираща техника, до която всеки служител има достъп. Периодично се подновява остарялата техника и софтуер;
4. Изградена е локална компютърна мрежа с централизирано управление на акаунтите. Оторизацията на потребителите се осъществява след въвеждане на потребителско име и парола. WEB сайтът е общодостъпен. Всеки служител има служебен e-mail адрес, достъпът до който се осъществява също с потребителско име и парола;
5. Служителите са обучени как да прилагат съответните технологии в ежедневната си работа;
6. Предприети са действия за осигуряване на киберсигурност и за ефективна защита на данните. Осигурено е безопасно използване на информационните технологии;
7. В автоматизираната информационна система (АИС) на ОА е създаден модул за поддръжка на електронен обмен на документи (ЕОД), където се подготвят и съхраняват всички съобщения, преминали през него;
8. Разработени са правила за работа в система за електронен обмен на съобщения в ОА - Ловеч, за дългосрочно съхранение на електронни документи и др.

Области за подобрене:

1. Проследяване на процесите за управление на технологиите в съответствие със стратегическите и оперативните цели, тяхното въздействие, икономическа ефективност и резултати;
2. Идентифициране и използване на нови за организацията технологии, когато това е подходящо;
3. Подкрепа за иновации и творчество от страна на служителите и външните партньори;
4. Използване на информационните и комуникационните технологии за подобряване на вътрешните и външните услуги и предоставяне на онлайн услуги по интелигентен начин, така че да изпълнят нуждите и очакванията на заинтересованите страни;
5. Проучване на възможността за поддръжане на официалния сайт на ОА – Ловеч, от cloud (облак) сървър в държавен хибриден частен облак;
6. Използване на възможностите на дигиталната среда в ежедневната работа за провеждане на работни срещи, заседания и събития и др.;
7. Създаване на предпоставки за дистанционна работа на служителите.

Предложение за мерки:

1. Използване на възможностите на „Акстър офис“ при осъществяване на съгласувателния режим на преписките. Въвеждане на електронно съгласуване на документите в организацията;

2. Прикачване към преписките в „Акстър офис“ на цялата съпътстваща информация и документация, в т.ч. снимкови материали, обратни разписки, върнати (непотърсени) отговори чрез писма;
3. Поддържане на официалния сайт на ОА – Ловеч, от cloud (облак) сървър в държавен хибриден частен облак;
4. Определяне на отговорник за архивите на организацията, който да се грижи за картотеки и осигурява проследяемост на взети преписки и документи. Лицето може да бъде ангажирано и с процеса по дигитализация на информацията от архив ДС;
5. Дигитализация на архивите на администрацията в електронен формат;
6. Провеждане на работни срещи, заседания и събития с използване на възможностите на дигиталните технологии чрез онлайн платформи за организиране и провеждане на събития, уебинари и др.;
7. Увеличаване на броя на предоставяните услуги по електронен път с цел намаляване на административната тежест и по-ефективно използване на ресурсите;
8. Въвеждане на вътрешни правила за дистанционна работа при осигуряване на възможности за електронна връзка, проследимост на извършваната дейност, киберсигурност и защита на данните.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо САФ точкуване, като точките за този подкритерий са **48**. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, ОА - Ловеч изпълнява тази дейност.

Подкритерий 4.6. Управлява инфраструктурата

Силни страни:

1. Организацията проявява стремеж към ефективно, ефикасно и устойчиво предоставяне и поддръжка на всякакви съоръжения (сгради, офиси, оборудване, доставка на енергия, уреди, транспортни средства и материали);
2. Осигурени са безопасни и ефективни условия на труд, безопасно и ефективно офис оборудване в съответствие с потребностите на служителите;
3. Осигурена е удобна работна среда за служителите и добро разпределение на помещенията;
4. Обособен е Център за административно обслужване, въведен е принципът за обслужване на едно гише, като е осигурен достъп и на хора с увреждания;
5. Осигурена е подходяща физическа достъпност в сградите в съответствие с нуждите и очакванията на служителите и гражданите/потребителите - достъп за инвалиди, паркиране и обществен транспорт и др.;
6. Извършва се ефективно управление, разпореждане, стопанисване и опазване на държавната собственост. Осъществено е ежемесечно и текущо изпълнение на заявки, свързани с административното и техническото обслужване на служителите и поддръжка на сграден фонд, транспортни средства и оборудване;
7. Извършено е енергийно обследване за енергийна ефективност на сградата на ОА – Ловеч, с идентифицирани мерки за подобрене;
8. Подготвен е проект за ремонт на покрив и конструктивно укрепване като първи етап от изпълнение на инвестиционен проект за възстановяване на къща „Екатерина Пеева и Тодор Тодоров“, АИР „Вароша“, гр. Ловеч“;

9. Подготвен е проект за консервация и реставрация на къща музей „Васил Левски“ в с. Батулци, община Ябланица;
10. Проведени са процедури за прехвърляне на язовири в собственост на държавата с оглед устойчивото им управление;
11. Извършват се проверки на проводимостта на речните легла и състоянието на защитните диги на територията на област Ловеч.

Области за подобрене:

1. Прилагане на принципите на ефикасно и икономично използване на ресурсите от служителите в организацията;
2. Подобряване на енергийната ефективност на сградите. Осигуряване на финансиране за ремонтни работи на сгради държавна собственост;
3. Разработване на политика за устойчиво управление на ресурсите: сгради, оборудване, материали и др., тяхното рециклиране и/или повторна употреба;
4. Гарантиране, че активите на организацията създават добавена стойност и могат да се ползват продължително време свободно за удовлетворяването на нуждите на обществото;
5. Осигуряване на паркинг за граждани, ползващи услугите на администрацията.

Предложение за мерки:

1. Предприемане на мерки за ефикасно управление на енергийните ресурси в сградния фонд - прилагане на енергоспестяващи мерки в сградата на ОА - Ловеч, описани в енергийното обследване от 2019 г.;
2. Кандидатстване по процедури за финансиране на ремонтни работи на сгради държавна собственост;
3. Осигуряване на контейнери за разделно събиране на хартия и пластмаса в сградите на ОА - Ловеч, създаване на организация за предаването им за рециклиране;
4. Извършване на инвентаризация и бракуване на старо и неприложимо техническо и друго оборудване (принтери, ксерокси, столове, табуретки и пр.) и предоставянето му на организация/фирма за повторно оползотворяване на отпадъци;
5. Осигуряване на необходимото оборудване на служителите за работа в електронна среда от разстояние.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо САФ точкуване, като точките за този подкритерий са **50**. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, ОА - Ловеч изпълнява тази дейност.

Критерий 5: ПРОЦЕСИ

Подкритерий 5.1. Разработва и управлява процеси, за да повиши стойността за гражданите и потребителите

Силни страни:

1. Процесите в организацията са идентифицирани и документирани във вътрешни правила, анализирани са рисковете и критичните фактори;

2. Определен е ходът на процесите, идентифицирани са собствениците на процесите (хората, които контролират всички стъпки в процеса), възложени са им съответните отговорности и компетенции и са ангажирани в проектирането и подобряване на процесите;
3. Изпълнени са дейности за оптимизиране на процесите, за прилагане на промените в законовите изисквания;
4. При реализация на процесите се подпомага изпълнението на стратегическите цели на организацията при ефективно разпределение на необходимите ресурси за постигане на поставените цели;
5. Последователна работа за развитие на комплексното административно обслужване, публичност, прозрачност и равнопоставеност при предоставяне на административни услуги. Разписани са всички предлагани услуги, актуализирани са образците на услуги, такси и срокове за изпълнение за административните услуги;
6. Въведени са вътрешни правила за дългосрочното съхранение на електронни документи;
7. Сформирани са вътрешни комисии за работа с предложенията и сигналите на граждани, организации и омбудсмана, управление и разпореждане с имоти държавна собственост, законосъобразност, социална отговорност и др.;
8. Измерва се степента на удовлетвореност на потребителите на административни услуги, на гражданите и бизнеса чрез анкетиране.

Области за подобрене:

1. Съгласуване на процесите с потребностите и очакванията на служителите и съответните заинтересовани страни;
2. Разработване и прилагане на система за управление на процеси, която се възползва от възможностите на дигитализацията, управлението на данни и отворените стандарти;
3. Анализирани и оценка на процесите, рисковете и критичните фактори за успех, като се взема под внимание променящата се среда. Преглеждане на потенциалните рискове и актуализиране на системата за управление на риска;
4. Изследване ефективността на процесите, опростяване на процесите при необходимост въз основа на предложения за промени в правните изисквания;
5. Стимулиране на иновациите и оптимизацията на процесите, отчитайки националните и международните добри практики с участието на съответните заинтересовани страни. По-мащабно и ефективно изпълнение на възможностите на дигитализацията по отношение управлението на данни;
6. Измерване ефективността на процесите с оглед тяхното подобрене. Увеличаване на броя на предоставените електронни административни услуги и насърчаване на гражданите да ги използват;
7. Извършване на преглед отговарят ли на изискванията на НАО предоставяните стандартизирани услуги от ОА - Ловеч, общините и териториалните структури.

Предложение за мерки:

1. Редовно проследяване на процесите с цел опростяване и подобряване качеството на изпълнение. Прилагане на система за управление на процесите, основана на възможностите на дигитализацията;

2. Периодичен анализ и оценка на процесите, рисковете и критичните фактори за успех с оглед променящата се среда;
3. Стимулиране на иновациите и оптимизацията на процесите, като се вземат предвид националните и международните добри практики, ангажирайки съответните заинтересовани страни;
4. Намаляване на вътрешния документооборот на хартиен носител. Ангажираност и участие на служителите в подобряване на процесите на работа. Обменът на данни и информация с всички структури и ведомства да става само и единствено по електронен път без дублиране на хартия;
5. Извършване на периодичен анализ на анкетите за измерване на степента на удовлетвореност на потребителите на административни услуги, на гражданите, бизнеса и служителите;
6. Проучване на анализ на добри практики с оглед стимулиране на иновациите и оптимизацията на процесите с участието на съответните заинтересовани страни;
7. Да се извърши проверка отговарят ли на измененията на НАО въведените от ОА – Ловеч, образци на заявления за предоставяне на административни услуги относно срокове и такси. Да се осигури, публикува и актуализира информация за електронни адреси и телефони на служителите за връзка и комуникация с потребителите;
8. Актуализиране на системата за управление на риска с новите потенциални рискове.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо САФ точкуване, като точките за този подкритерий са **50**. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, ОА - Ловеч изпълнява тази дейност.

Подкритерий 5.2. Предоставя продукти и услуги за потребители, граждани, заинтересовани страни и общество

Силни страни:

1. Идентифицирани и разработени са продуктите и услугите на ОА - Ловеч, като активно се управлява целият жизнен цикъл на процесите;
2. Обособен е център за административно обслужване на гражданите с осигурено гъвкаво работно време;
3. Развиват се предоставяните публични услуги, ориентирани към потребителите съобразно промените в нормативната база и изисквания. Последователна работа за развитие на комплексното административно обслужване, публичност, прозрачност и равнопоставеност при предоставяне на административни услуги;
4. Съществуват бланки за подаване на заявления за различни услуги, осъществяващи се в администрацията, както на хартиен носител, така и по електронен път. Актуализирани са образци, такси и срокове за изпълнение за административните услуги. На електронната страница на администрацията има подробно описание на всяка от услугите, както и форма на заявление;
5. Разработени са процедури за управление на жалби, сигнали и други форми на обратна връзка с цел идентифициране на възможностите за оптимизиране на процесите, продуктите и услугите;

6. На интернет страницата е осигурено наличието на подходяща и надеждна информация с цел гражданите/потребителите да бъдат информирани, подпомогнати и подкрепени;
7. В сградата на ОА има информационно табло, като регулярно се информират и местните медии за дейността на ОА – Ловеч;
8. Въведени са вътрешни правила за дългосрочното съхранение на електронни документи;
9. Предоставят се услуги на граждани по електронен път чрез сключени споразумения с общините на територията на област Ловеч;
10. Сформирана е комисия за работа с предложенията и сигналите на граждани, организации и омбудсмана – всички жалби и сигнали се разглеждат;
11. Изготвени са анкети за измерване на степента на удовлетвореност на потребителите на административни услуги, на гражданите и бизнеса;
12. Прилагат се принципите на многообразие и равенство, за да се отговори на нуждите и очакванията на гражданите.

Области на подобрене:

1. Прилагане на общите и част от препоръчителните стандарти за качество на административното обслужване съгласно Наредбата за административно обслужване;
2. Развитие на достъпността до продукти и услуги: подходящи езици, постери, брошури и информационни табла със звукови функции. Не се поддържа информация за дейността на организацията на други езици освен български;
3. Активно управление на целия жизнен цикъл по предоставяне на услуги, включително прилагане на практики за рециклиране и повторното използване на материалите;
4. Включване на гражданите, потребителите и други заинтересовани страни в проектирането и предоставянето на продукти и услуги и в разработването на стандарти за качество;
5. Насърчаване на гражданите да използват електронни административни услуги;
6. Осигуряване на информация за електронни адреси и телефони за връзка и комуникация с потребителите (съгласно последните промени в НАО);
7. Услугите, предлагани от администрацията, не са популяризирани достатъчно;
8. Периодичен анализ на удовлетвореността на гражданите и другите заинтересовани страни от ползваните услуги.

Предложение за мерки:

1. Включване на гражданите, потребителите и други заинтересовани страни в проектирането и предоставянето на продукти и услуги и в разработването на стандарти за качество;
2. Актуализиране на вътрешните правила за административно обслужване и прилагане на общите и част от препоръчителните стандарти за качество на административното обслужване съгласно Наредбата за административно обслужване
3. Въвеждане на мерки за подобряване на административното обслужване на гражданите: осигуряване на места за паркиране на велосипеди, за престой и паркиране на автомобили на граждани, ползващи ЦАО на ОА - Ловеч. Въвеждане

на бутон на сайта на ОА – Ловеч, за безплатно обаждане (Free call). Стандарт за идентификация на работещите в ЦАО служители при водене на телефонни разговори;

4. Да се добави реквизит в талона, който се предоставя на клиентите за входящ номер при заявяване на услуга, като се включи и поле с датата, на която документът следва да бъде готов за получаване. Да се включи в заявленията за издаване на удостоверения графа с указване цената на услугата;
5. Публикуване на информация на английски език: постери, брошури и поставяне на информационни табла със звукови функции с оглед развитие на достъпността до продуктите и услугите на организацията;
6. Своевременно и подходящо информирание на потребителите, включително и чрез социалните мрежи за административните услуги при настъпили промени;
7. Разработване на анкети за включване на гражданите, потребителите и други заинтересовани страни в проектирането и предоставянето на продукти и услуги и в разработването на стандарти за качество. Да се популяризират резултатите от анкетите чрез медиите и социалните мрежи;
8. Въвеждане на по-високи собствени стандарти, надграждащи общите, например: места за паркиране на леки автомобили, включително за хора с увреждания; възможност за проследяване в реално време на статуса на подаденото заявление/искане, включително за издаден акт, съответно за готов резултат от услугата; уведомяване на потребителите по електронен адрес, телефон или друг начин за статуса на разглежданото заявление/искане, включително за издаден акт, съответно за готов резултат от услугата, в т.ч. и при предсрочно издаване/предоставяне;
9. Да се актуализира, публикува и осигури информация за електронни адреси и телефони на служителите за връзка и комуникация с потребителите.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо CAF точкуване, като точките за този подкритерий са **50**. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, ОА - Ловеч изпълнява тази дейност.

Подкритерий 5.3. Координира процеси в организацията и с други свързани организации

Силни страни:

1. ОА – Ловеч, прилага култура на работа, основана на взаимодействие с общините, централната администрация и териториалните структури, потребители на услуги, бизнес, граждани и медии;
2. Осъществена е координация на процесите по отношение на другите администрации. За всяка една от административните услуги е определена верига за доставка, към която организацията и нейните партньори принадлежат;
3. Улеснен е обменът на данни и споделени услуги с ключови партньори в частния, неправителствения и публичния сектор;
4. Създадена е възможност за извършване на административни услуги за граждани/потребители по електронен път, като е определен процес за получаване на заявления и изпращане на вече изготвените документи с общините Ябланица, Тетевен и Троян;

5. При необходимост се сформират междуведомствени работни групи с конкретна цел и задачи;
6. Създадени са постоянно действащи съвети и комисии. При възникване на проблем, свързан с управление на работните процеси, се създават вътрешни работни групи с цел разрешаването му;
7. Идентифицирани са доставчиците на външни услуги за подпомагане дейността на организацията и сключени договори с тях (принтери/ксерокс, пощенски услуги, електроенергия, газ, горива, телекомуникации и пр.);
8. Налице и сравнително добра координация между отделните звена в ОА - Ловеч.

Области за подобрене:

1. Развитие на партньорства от различни правителствени нива (общини, региони, държавни и публични компании) за предоставянето на координирани услуги;
2. Улесняване обмена на данни и споделени услуги с ключови партньори в частния, неправителствения и публичния сектор;
3. Осигуряване на възможност на потребителите на услуги и от всички общини да заявяват и получават услуги от ОА - Ловеч. Предприемане на стъпки за сключване на споразумения с местните власти за въвеждане принципа на КАО, получаване и доставка на услуги по електронен път;
4. Необходимост от подобряване координацията между звената в администрацията за създаване на организационно свързани процеси;
5. Намаляване на документооборота на хартия чрез използване на електронна комуникация, както вътре в администрацията между дирекциите и служителите (система „Акстър“, междинка“, ел. поща), така и със заинтересованите страни и партньори.

Предложение за мерки:

1. Осигуряване на възможност на гражданите/ потребителите от всички общини от област Ловеч за получаване и доставка на услуги от ОА – Ловеч, по електронен път;
2. Разработване на система за обмен на данни и споделени услуги с ключови партньори от частния, неправителствения и публичния сектор;
3. Развитие на партньорства от различни правителствени нива (общини, региони, държавни и публични компании) за предоставянето на координирани услуги;
4. Предприемане на мерки за подобряване координацията между звената в администрацията за създаване на организационно свързани процеси.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо САФ точкуване, като точките за този подкритерий са **50**. Това означава, че по скалата за оценка на благоприятстващите фактори чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, ОА - Ловеч изпълнява тази дейност.

Критерий 6: РЕЗУЛТАТИ, ОРИЕНТИРАНИ КЪМ ГРАЖДАНИТЕ /ПОТРЕБИТЕЛИТЕ

Подкритерий 6.1. Измервания на възприятията

Силни страни:

1. Цялостният имидж на ОА – Ловеч, и репутацията ѝ сред обществото е на модерна и развиваща се в крак с времето организация;
2. Удовлетвореността на потребителите на административни услуги се измерва с анкетни карти и онлайн на официалния интернет сайт;
3. Организацията предоставя по достъпен начин своите услуги, осигурен е достъп до Центъра за административно обслужване за хора с увреждания
4. Осигурени са канали за достъп на гражданите и потребителите, включително и по електронен път за отправяне на запитвания, жалби, подаване на сигнали;
5. В процесите на вземане на решения се включват представители на неправителствени организации чрез участието им в различни комисии и съвети, а дейността и протоколите от заседанията са публикувани на интернет страницата на ОА - Ловеч;
6. ОА- Ловеч, предоставя своите услуги и информация за дейността си по прозрачен и открит начин;
7. Осигурено е високо качеството на продуктите и услугите, услугите на организацията са разграничени спрямо потребностите на потребителите;
8. ОА – Ловеч, се ползва с доверие от страна на гражданите и потребителите;
9. Осигурена е възможност на потребителите да заплащат цената на услугата безкасово чрез ПОС терминал;
10. Разработена е Харта на клиента, публикувана на официалната страница на администрацията;
11. Гражданите имат доверие в ОА – Ловеч, и търсят съдействие за решаването на всякакви проблеми, доказателство за което са многобройните жалби;
12. Сградата на ОА - Ловеч, е разположена на комуникативно място, като в близост е достъпен градски транспорт. Осигурена е достъпност на административната сграда - достъп на хора с увреждания;
13. Осигурени са компютър и принтер за нуждите на гражданите в ЦАО;
14. На официалната страница на ОА – Ловеч, се поддържа актуална информация по различни теми.

Области за подобрене:

1. Липсва информация, свързана със сегашните и бъдещите потребности на заинтересованите страни, техните очаквания и удовлетворение;
2. Подобряване адаптивността на организацията по отношение на промени, свързани с външната среда;
3. Недостатъчно участие и активност при попълване на анкетните карти за изследване на удовлетвореността на потребителите от предоставените административни услуги;
4. Събраната информация от изследваната удовлетвореност на потребителите от работата на администрацията показва висока оценка за предоставяните от администрацията услуги и не води до приемане на конкретни мерки за подобрене. По-често отчитане на постъпилите сигнали и предложения от граждани и организации;
5. Осигуряване на допълнителни условия за потребителите на услуги в ЦАО;
6. Популяризиране на дейността на ОА – Ловеч, и подобряване нивото на общественото доверие към организацията и нейните продукти /услуги.

Предложение за мерки:

1. Да се създаде система за събиране, анализиране и преглед на информация за заинтересованите страни, техните потребности, очаквания и удовлетвореност;
2. Да се насърчават гражданите по-активно да участват в процеса на измерване на удовлетвореността от предоставяните услуги;
3. Да се създаде нова анкетна карта за изследване на удовлетвореността на потребителите от предоставените административни услуги, чрез която гражданите да бъдат стимулирани да оценяват работата на администрацията при предоставяне на всяка административна услуга и дават предложения за подобряване на работата на администрацията;
4. Въвеждане на тримесечно отчитане на постъпилите сигнали и предложения от граждани и организации;
5. Осигуряване на място за престой и паркиране на автомобили на граждани ползващи, услугите на администрацията;
6. Стимулиране на служителите за прилагане на добри практики, иновации и дигитализация, с оглед постоянно повишаване на качеството на предоставяните услуги;
7. Популяризиране на дейността на ОА – Ловеч, чрез провеждане на разяснителни кампании и инициативи. Засилване на работата с местните медии и социалните мрежи.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо САФ точкуване, като точките за този подкритерий са **54**. Това означава, че по скалата за оценка на резултатите чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, резултатите показват подобряващи се тенденции и/или са постигнати повечето от съответните цели.

Подкритерий 6.2 Измервания на изпълнението

Силни страни:

1. Организацията си поставя измерими цели за изпълнение и проследява резултатите от своята дейност ежегодно;
2. Измерват се резултатите, свързани с качеството на услугите: брой преписки, регистрирани документи, предоставени услуги, време на обработка за доставяне на услугата, брой и време за обработка на жалби и изпълнени корективни действия, спазване на стандартите за административно обслужване;
3. Проследяват се резултатите, свързани с прозрачност, достъпност и почтеност – налице са добре работещи информационни и комуникационни канали, включително социални мрежи;
4. Действа постоянна комисия за работа с предложенията и сигналите на граждани, организации и омбудсмана. Регламентирани са приемни дни за граждани при областния управител;
5. Има точни и ясни правила за различните процедури с определени дни за изработка. Стриктно се спазват установените стандарти за услуги - срокове за изпълнение, заплащане на услугата и др. Преписките се обработват в рамките на законовите срокове;

6. За информиране на гражданите са поставени информационните табла на достъпно място и се актуализират периодично, като на тях се помества актуална информация относно търгове, конкурси и други обявления, отнасящи се до дейността на администрацията;
7. Достъпността в организацията е регламентирана с работно време - начало и край, като същото е указано на сайта на администрацията, на ЦАО и на информационно табло във фойето. Осигурен е непрекъснат процес на обслужване на гражданите, т.е. без обедна почивка.

Области за подобрене:

1. Участие на заинтересованите страни в проектирането и предоставянето на услуги и продукти и/или в процесите на вземане на решения;
2. Подобряване на резултатите, свързани с внедряване на иновациите, и ориентираност към резултати, свързани с използването на дигитализацията и процедурите за електронното управление;
3. Качествен и количествен анализ на изпълнението на задачите и предприемане на коригиращи действия при нужда;
4. Прилагане на добри практики, свързани с използването на дигитализацията и процедурите за електронното управление.

Предложение за мерки:

1. Въвеждане на механизъм за въвличане на заинтересованите страни и повишаване степента на тяхното участие в проектирането и предоставянето на услуги и продукти и/или в процесите на вземане на решения. свързани с иновациите;
2. Създаване на правила за условията и реда за осъществяване на обратна връзка с потребителите на административни услуги. Уведомяване на потребителите чрез изпращане на имейл за резултата от услугата;
3. Прилагане на добри практики, свързани с използването на дигитализацията и процедурите за електронното управление;
4. Качествен и количествен анализ на изпълнението на задачите и предприемане на коригиращи действия при нужда. Периодични анализи чрез системата за документооборот и контрол на изпълнението на задачите – просрочени преписки, върнати документи и др.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо САФ точкуване, като точките за този подкритерий са **57**. Това означава, че по скалата за оценка на резултатите чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, резултатите показват подобряващи се тенденции и/или са постигнати повечето от съответните цели.

Критерий 7: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ С ХОРАТА

Подкритерий 7.1. Измервания на възприятията

Силни страни:

1. Добър имидж и добро цялостно изпълнение на дейността на организацията;
2. Голямата част от служителите в администрацията са информирани за целите и задачите на организацията и са ангажирани с подобряването на процесите и изпълнението в организацията и с внедряването на добри практики и иновации;
3. Изпълнението се основава на ясни и открити отношения с преките ръководители и висшето ръководство. Липсват конфликтни ситуации;
4. Чрез въведените системи за оценяване се проследява изпълнението и приносът на всеки служител в достигането на целите на организацията. Резултатите от атестацията на служителите са много добри, не присъстват слаби оценки;
5. Задачите на служителите се разпределят съобразно длъжностните им характеристики. Служителите са хора с богат опит и практика, обичат работата си;
6. Ръководството проектира и управлява по подходящ начин системите за управление;
7. Създадена е организация за управление на знанията в организацията чрез споделяне на обучителни материали от проведени обучения във вътрешното споделено пространство;
8. Условието за труд на служителите са добри и непрекъснато се подобряват;
9. Организационната култура и ценности се основават на справедливо отношение, толерантност, диалогичност, уважение и признание на приноса на всеки служител;
10. Осигурен е баланс между работа и личен живот и гъвкаво работно време при нужда;
11. Осигурен е достъп до качествено обучение чрез участие в различни форми на обучение на ИПА, както и професионално развитие на служителите;
12. ОА - Ловеч, работи целенасочено за развитие на социалната отговорност сред служителите – има вътрешна комисия по социална отговорност и реализирани социално отговорни инициативи;
13. Извършен е анализ на здравното състояние на работещите в ОА, в който са отчетени броят и видът на заболяванията;
14. Според проведена анкета в ОА – Ловеч, става ясно, че за служителите е чест да работят в областната администрация и биха препоръчали и на други хора да работят в организацията.

Области за подобрене:

1. Ориентираност на организацията за промени и иновации. Развитие на дигитализацията и адаптивността на организацията;
2. Механизъм за обратна връзка, консултации, диалог и системни проучвания сред персонала - периодично извършване на оценка (и самооценка) на служителите в държавната администрация по отношение професионализъм, етично поведение, взаимоотношение с потребители и колеги, удовлетвореност от работа. Не се прави оценка на мотивацията на служителите да работят в администрацията;
3. Изграждане на положителна нагласа към екипната дейност. Признаване на индивидуалните и екипните усилия;
4. Подобряване на комуникацията и обмен на информацията между отделните звена;

5. Насърчаване на служителите да предлагат дейности за подобрене на работата в организацията и преодоляване на съпротивата срещу промените;
6. Разширяване на мерките и обхвата на грижа за здравето на служителите.

Предложение за мерки:

1. Участие на служителите в дейностите за подобрене чрез идеи и препоръки за подобряване на работата в ОА. Стимулиране на служителите да предлагат подобрения, промени в работата, добри практики и иновации;
2. Развитие на дигитализацията и адаптивността на организацията с оглед предизвикателствата на електронната среда и COVID 19: провеждане на онлайн работни срещи, оперативки на дирекциите и др. Осигуряване на камера и микрофон за всеки служител;
3. Подобряване на комуникацията между отделните дирекции и изграждане на положителна нагласа към екипната дейност – организиране на ежегодно обучение за всички служители за работа в екип и комуникация;
4. Създаване на механизъм за признаване на индивидуалните и екипните усилия;
5. Разширяване на мерките и обхвата на грижа за здравето и възможностите за профилактични изследвания;
6. Определяне на приоритети за социално отговорните инициативи на организацията;
7. Периодична анкета за извършване на оценка (и самооценка) на служителите в държавната администрация по отношение професионализъм, етично поведение, взаимоотношение с потребители и колеги, удовлетвореност от работа.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо САФ точкуване, като точките за този подкритерий са **54**. Това означава, че по скалата за оценка на резултатите чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, резултатите показват подобряващи се тенденции и/или са постигнати повечето от съответните цели.

Подкритерий 7.2. Измервания на изпълнението

Силни страни:

1. Ежегодно се проследяват резултатите, свързани с хората в организацията, и се записват в съответните раздели на онлайн системата за самооценка на администрациите;
2. Ежегодно се извършва индивидуална оценка на служителите - атестации. Годишните атестации на служителите показват много добра оценка за резултатите от работата и постиженията им;
3. На всеки три месеца се отчитат постиженията на служителите и на дирекциите в ОА – Ловеч;
4. Налице е ниско текучество на персонала, което е индикатор за удовлетвореност, лоялност и мотивация;
5. След анкетиране на персонала е направен анализ на мотивацията и удовлетвореността сред служителите;
6. Ежегодно се увеличава броят на служителите, които участват доброволно в дейности, свързани със социалната отговорност;

7. Всички служители използват информационните и комуникационните технологии в ежедневната си работа;
8. Няма регистрирани жалби от потребителите, свързани с поведението на персонала;
9. Служителите на администрацията участват в организирането на събития и в провеждането на социално отговорни и партньорски инициативи;
10. Предприети са всички необходими мерки по ЗБУТ, прави се анализ на здравния статус на служителите.

Области за подобрене:

1. Повишаване нивото на участие на служителите в дейности за подобрене на дейността и процесите;
2. Доброволно участие на повече служители в дейности, свързани със социалната отговорност;
3. Развитие на индикаторите по отношение на индивидуалното изпълнение на служителите и планиране на допълнително възнаграждение, похвали и стимули за постигнати резултати;
4. Развитие на индикатори, свързани с обучението и развитието на умения;
5. Отчитане на постиженията на служители и екипи в организацията.

Предложение за мерки:

1. Стимулиране участието на служителите в дейности за подобрене на дейността и процесите в ОА - Ловеч. Разработване на система и насърчаване на служителите да внедряват иновации и добри практики в работата си и насърчаване на инициативността;
2. Да се прави задълбочен анализ на анкетните карти за проучване на удовлетвореността на служителите с конкретни предложения пред ръководството за подобрения;
3. Създаване на механизъм за отчитане на постиженията на служители и екипи в организацията. Стимулиране с финансови и нефинансови средства за качествено свършената работа, а мотивацията им да се подобри чрез похвали и стимули;
4. При подготовката на годишните планове на служителите да бъдат формулирани индикатори по отношение на индивидуалното изпълнение на служителите;
5. Ежегодно отчитане участието на служителите в обучения и развитие на умения в процеса на атестация и оценка на въздействието от програмите за обучение;
6. Насърчаване доброволното участие на повече служители в дейности, свързани със социалната отговорност. Служителите, занимаващи се със социална отговорност, да бъдат насърчавани;
7. Въвеждане на папка в междинния сървър на администрацията, в който служителите да генерират идеи за социално значими каузи.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо САФ точкуване, като точките за този подкритерий са **52**. Това означава, че по скалата за оценка на резултатите чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, резултатите показват подобряващи се тенденции и/или са постигнати повечето от съответните цели.

Критерий 8: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ СЪС СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ

Подкритерий 8.1. Измервания на възприятията

Силни страни:

1. ОА – Ловеч, е една от малкото администрации, която има своя целенасочена политика по отношение на участието на служителите в дейности, свързани със социалната отговорност;
2. Създадена е вътрешна комисия по социална отговорност, която обединява служители, чувствителни по темата;
3. Организацията има въздействие върху качеството на живот на гражданите и потребителите извън рамките на институционалната си мисия с организирани дейности за подобрене на състоянието на социално уязвими групи, подобряване на чистотата и материалната база, подкрепа за дейността на културни и образователни институции и др.;
4. Участие и награди от конкурс за „Добра практика в дейността на администрацията в България“ на ИПА в категория „Управление на хората“ и в категория „Социална отговорност“. Грамота от Президентството за социална инициатива на служители от Областна администрация;
5. Репутацията на ОА – Ловеч, създава усещане, че е близо и отговоря на нуждите на местната общност. Чрез медийното отразяване на дейността на ОА – Ловеч, в областта на социалната отговорност се подобрява имиджът ѝ на модерна и социално отговорна институция, допринасяща за местната общност и глобалното общество;
6. Извън рамките на институционалната мисия служителите участват в местни инициативи и са социално активни - организирани и провеждани ежегодно на инициативата „Нощ на литературата“, фолклорен фестивал „Тройче“, „Да изчистим България заедно“, благотворителни дейности и др.;
7. ОА – Ловеч, се стреми и работи за екологичната устойчивост чрез пестене на ресурси като хартия, работи за прозрачността, етичното поведение, върховенството на закона, откритостта и почтеността.

Области за подобрене:

1. Повишаване информираността на служителите относно принципите на социалната отговорност;
2. Насърчаване на служителите да генерират идеи за социално значими каузи;
3. Усилване въздействието на организацията върху икономическото развитие на региона, екологичната устойчивост, включително промените в климата;
4. Въздействието на организацията върху качеството на демокрацията, прозрачността, етичното поведение, върховенството на закона, откритостта и почтеността;
5. Запознаване на обществото с функциите на ОА и ползите от нея като институция;
6. Липсва измерване на възприятието на общественото мнение от въздействията и дейността на администрацията;
7. Чрез различни форми да се изяснява на широката общественост ролята и функциите на областната администрация.

Предложение за мерки:

1. Повишаване информираността на служителите относно принципите на социалната отговорност чрез провеждане на обучение;
2. Идентифициране на възможности за въздействието на организацията върху социалноикономическото развитие на областта чрез провеждане на социално отговорни инициативи;
3. Въздействие на организацията върху екологичната устойчивост – въвеждане на разделно събиране на отпадъци в администрацията, енергийна ефективност, ликвидиране на незаконни сметища и др.
4. Идентифициране на възможности за въздействието на организацията върху качеството на демокрацията, прозрачността, етичното поведение, върховенството на закона, откритостта и почтеността.
5. Въвеждане на папка в междинния сървър на администрацията, в който служителите да генерират идеи за социално значими каузи.
6. Изготвяне на годишен график на инициативите, свързани със социалната отговорност, организирани от ОА - Ловеч, партньори, групи и представители на общността и включване за участие в тях;
7. Информирание на обществото за въздействията от дейността на организацията чрез медийни публикации. Публикуване на благодарствени писма от граждани/граждански организации.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо CAF точкуване, като точките за този подкритерий са **59**. Това означава, че по скалата за оценка на резултатите чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, резултатите показват подобряващи се тенденции и/или са постигнати повечето от съответните цели.

Подкритерий 8.2. Измервания на изпълнението

Силни страни:

1. Организацията има отделни инициативи за съхранение и опазване на ресурси, свързани с рециклиране на хартия;
2. ОА – Ловеч, поддържа редовни взаимоотношения с НПО, представители на общността и граждани;
3. Медийното отразяване на дейността на ОА – Ловеч, е преобладаващо положително;
4. Организацията е реализирала инициативи в подкрепа на деца в неравностойно положение;
5. ОА – Ловеч, следва политика, основана на многообразие, интеграция, приемане на етническите малцинства и хората в неравностойно положение - създадени са условия за работна среда на лица с увреждания, като за същите са оборудвани работни места, отговарящи на специфичните им нужди – реализирани са два проекта, финансирани от Агенцията за хора с увреждания, за оборудване на три работни места на свои служители;
6. Участие в проект „Създаване на ПЧП „Северозападен регионален борд „Образование – Бизнес“, изпълняван от фондация „Форум за наблюдение и анализ

на публичните политики“ в партньорство с ОА - Ловеч, ОА – Враца, и ОА-Монтана;

7. Провеждат се собствени инициативи – фестивал „Тройче“, „Нощ на литературата“, дарителска кампания за набиране на средства за ремонт на портата на най-старата ловешка църква;
8. Участва се в различни социални инициативи и каузи на други институции и сдружения. Служители от ОА участват в кампании за доброволно събиране на средства за подпомагане на социално слаби хора, участие в различни каузи, като например каузата „Жълти стотинки“, кампаниите на БЧК и др.;
9. Организацията споделя знания чрез участие на ментори - служители в ОА, в стажантски програми;
10. ОА – Ловеч, споделя знания, информация и данни с всички заинтересовани страни. Работи добре с местните медии и като цяло има положително медийно присъствие.

Области за подобрене:

1. Въвеждане на механизъм в организацията за съхранение и опазване на ресурси;
2. Проследяване на инициативите, организирани от съответните органи, групи и представители на общността, и включване с участие в тях;
3. Проследяване на добри практики от международни проекти за развитие;
4. Споделяне на знания, информация и данни с всички заинтересовани страни;
5. Проактивна информационна политика за участието на администрацията в социално отговорни инициативи;
6. Лично участие на служителите в информационната политика;
7. Приобщаване на всички служители за участие във всички социални инициативи и каузи;
8. Измерване на обществените възприятия от гледна точка на социалното въздействие на организацията;
9. Повишаване информираността на обществото за участие на администрацията в социално отговорни инициативи.

Предложение за мерки:

1. Приемане на стратегия за насърчаване ангажираността от страна на граждани, служители и други заинтересовани страни в дейности за опазване и устойчивост при използването на ресурси, както и дейности за подкрепа на лица в неравностойно положение;
2. Инициране и подкрепа за различни проекти и участие на служителите в благотворителни дейности;
3. Периодично да се събира и анализира информация за изпълнението и резултатите, свързани със социалната отговорност;
4. Разработване на банер на сайта на администрацията, в който да се отразява информация по отношение социалната отговорност на организацията. По този начин информацията ще достига по-лесно и така би се повишила информираността на обществото относно участията на организацията в социални инициативи;

5. По-голяма информираност на обществеността за решаване на конкретен проблем на граждани/граждански организации – чрез публикации в медиите и социалната мрежа фейсбук;
6. Разширяване на обхвата на знания, информация и данни, които са споделени с всички заинтересовани страни.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо САФ точкуване, като точките за този подкритерий са **63**. Това означава, че по скалата за оценка на резултатите чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, резултатите показват подобряващи се тенденции и/или са постигнати повечето от съответните цели.

Критерий 9: КЛЮЧОВИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО

Подкритерий 9.1. Външни резултати: резултати и стойност за обществото

Силни страни:

1. Годишното отчитане на целите на ОА – Ловеч, показва добро изпълнение. Предлаганите услуги от администрацията са изпълнени в срок и качество съгласно приетите стандарти и регламенти;
2. Добро изпълнение на функциите и качеството на услугите съгласно Закона за администрацията, отчетено в годишните доклади за отчитане на целите на ОА – Ловеч;
3. Броят на постъпили писма се отчита по номенклатура/видове, както и броят на отговорите;
4. Качеството на услугите се измерва въз основа на анкетни карти, отговорите в които показват преобладаващо удовлетвореност от обслужването. Изготвя се доклад за удовлетвореността на потребителите. Няма жалби и сигнали по административното обслужване. Получават се похвали за бързото и коректно обслужване, доброто, вежливо и любезно отношение;
5. При извършена проверка от Инспектората на МС е видно, че администрацията е на добро ниво, спазени са всички препоръки и са отстранени всички слабости;
6. При преценка на резултати от сравнителен анализ (benchmarking) по отношение на резултатите от своята дейност ОА – Ловеч, заема достойно място сред другите публични администрации;
7. Публикува се важна за потребителите информация – на интернет сайта на администрацията. Подадените на медиите прессъобщения са публикувани в пълен обем;
8. Висока е степента на изпълнение на споразумения и договори с партньори;
9. Дават се отговори на постъпили заявления по Закона за достъп до обществена информация;
10. По време на извънредното положение през 2020 г. е създадена нова организация за работа в администрацията. За времето на извънредното положение са освободени от наем наематели на държавни имоти.

Области за подобрене:

1. Съобразно стратегическите документи на национално и европейско ниво за новия програмен период 2021-2027 г. да се идентифицират възможности за участие в партньорства с общините и други заинтересовани страни;
2. Разработването на целите на администрацията трябва да бъде постоянен процес през предходната година, който да е съгласуван със стратегията на администрацията;
3. Преглед на външните и вътрешните резултати от изпълнението с акцент върху връзката между мисията, визията, стратегията, планирането, процесите и постигнатите резултати за външните заинтересовани страни и развитието на организацията;
4. Проследяване степента на изпълнение на договори и споразумения между организацията и нейните партньори;
5. Липсва анализ на резултатите от иновации на предлаганите услуги и продукти за подобряване на въздействията;
6. По-голяма информираност чрез прессъобщения за медиите и публикации във фейсбук за повече конкретно извършени услуги или добре свършена работа от служителите. Публикуване на получени благодарствени писма и похвали.

Предложение за мерки:

1. Периодичен преглед на външните резултати от изпълнението с акцент върху връзката между мисията, визията, стратегията, планирането, процесите и постигнатите резултати за външните заинтересовани страни;
2. Периодичен преглед на вътрешните резултати с акцент върху връзката между хората, партньорства и ресурси, процесите и постигнатите резултати в развитието на организацията;
3. Анализ на постъпилите преписки и отговори с акцент върху качеството на предоставени услуги (намаляване на разходите, по-малко административни процедури, съвместни преписки с други организации, спестяване на време и др.);
4. Съобразно стратегическите документи на национално и европейско ниво за новия програмен период 2021-2027 г. да се определят новите цели и възможности за участие в партньорства с общините и заинтересованите страни. Периодичен анализ на степента на изпълнение на договори и споразумения между организацията и нейните партньори;
5. Да се разработят вътрешни правила с конкретни процедури за връзката между служителите и експерта „Връзки с обществеността“.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо CAF точкуване, като точките за този подкритерий са **62**. Това означава, че по скалата за оценка на резултатите чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, резултатите показват подобряващи се тенденции и/или са постигнати повечето от съответните цели.

Подкритерий 9.2. Вътрешни резултати: ниво на ефикасност

Силни страни:

1. Добро изпълнение на функциите и качеството на услугите съгласно Закона за администрацията, отчетено в годишните доклади за отчитане на целите на ОА – Ловеч;
2. Добри резултати от извършените външни одити. Отстранени са препоръките от докладите от извършените проверки от Инспектората на МС, Сметната палата и др.;
3. Постигната е ефективност на разходите, налице са резултати с възможно най-ниски средства. Организацията управлява ефикасно наличните ресурси, включително хора, знание и съоръжения;
4. Част от процесите в организацията са дигитализирани, което влияе на ефикасността от използването на наличните ресурси;
5. Налице са положителни резултати от инспекции и одити на функционирането на организацията;
6. Резултати от анкети за измерване на степента на удовлетвореност на служителите;
7. ОА изготвя отчет на целите, в който се описва степента на постигането им;
8. Добри резултати от изпълнението на бюджет и финансови цели;
9. Присъден знак „Ефективен САФ потребител“ през 2018 г., което представлява награда за качество и сертификация на системи за управление на качеството.

Области за подобрене:

1. Периодичен преглед на вътрешните резултати от изпълнението с акцент върху ефикасността на разходите и връзката между хората, партньорствата и ресурсите, процесите и постигнатите резултати в развитието на организацията;
2. Актуализиране на вътрешните правила съгласно визията и мисията и целите на администрацията;
3. Анализ на резултати от сравнителни анализи (benchmarking);
4. Необходимост от постоянно подобряване на ефективността на разходите – постигане на резултати с възможно най-ниски разходи;
5. Анализ на качеството на предоставените услуги (намаляване на разходите, по-малко административни процедури, съвместни преписки с други организации, спестяване на време и др.);
6. Анализ на резултати от съвместни дейности и споразумения за партньорство;
7. Повишаване нивото на дигитализация в организацията, подобрения и иновации в реализацията на процеси;
8. Активност от страна на служителите във връзка с информационната политика.

Предложение за мерки:

1. Актуализиране на вътрешните правила съгласно визията и мисията и целите на администрацията.
2. Да бъде извършван периодичен преглед на вътрешните резултати от изпълнението с акцент върху ефикасността на разходите и връзката между хората, партньорствата и ресурсите, процесите и постигнатите резултати в развитието на организацията;
3. Да се извършва анализ на резултатите от сравнителни анализи с други администрации (benchmarking) и да се набелязват мерки за подобрене;
4. Изготвяне на стратегия за повишаване на ефективността въз основа на анализ на резултатите от изпълнението на целите за предходните периоди;

5. Да се анализират резултатите от съвместни дейности и споразумения за партньорство с оглед оценяване на ефективността на партньорството и ползите за организацията;
6. Подготовка на стратегия/план за дигитализация в организацията с конкретни цели, дейности и мерки;
7. Стимулиране активността на служителите във връзка с информационната политика.

След обсъждане в групата се реши да се използва класическо CAF точкуване, като точките за този подкритерий са **55**. Това означава, че по скалата за оценка на резултатите чрез класическо точкуване, базирана на цикъла PDCA, резултатите показват подобряващи се тенденции и/или са постигнати повечето от съответните цели.

Анализ на причинно–следствената връзка

Най-ниско са оценени следните подкритерии, свързани с **благоприятстващите фактори**:

1. Критерий 2: СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ
 - Подкритерий 2.4. Управлява промените и иновациите, за да гарантира адаптивност и устойчивост на организацията – 45 точки;
2. Критерий 3: ХОРА
 - Подкритерий 3.1. Управлява и подобрява човешките ресурси, за да подпомага стратегията на организацията – 46 точки;
3. Критерий 4: ПАРТНЬОРСТВА И РЕСУРСИ
 - Подкритерий 4.5. Управлява технологии – 48 точки

Най-ниско са оценени следните подкритерии, свързани с **резултатите**:

1. Критерий 6: РЕЗУЛТАТИ, ОРИЕНТИРАНИ КЪМ ГРАЖДАНИТЕ /ПОТРЕБИТЕЛИТЕ:
 - Подкритерий 6.1. Измервания на възприятията – 54 точки;
2. Критерий 7: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ С ХОРАТА:
 - Подкритерий 7.1. Измервания на възприятията – 54 точки;
 - Подкритерий 7.2. Измерване на изпълнението – 52 точки.

Най-високо са оценени следните подкритерии, свързани с **благоприятстващите фактори**:

1. Критерий 1: ЛИДЕРСТВО
 - Подкритерий 1.2. Управлява организацията, нейното изпълнение и непрекъснатото ѝ усъвършенстване - 60 точки;
 - Подкритерий 1.4. Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни – 61 точки;
2. Критерий 4: ПАРТНЬОРСТВА И РЕСУРСИ
 - Подкритерий 4.2. Работи съвместно с граждани и организации на гражданското общество – 60 точки.

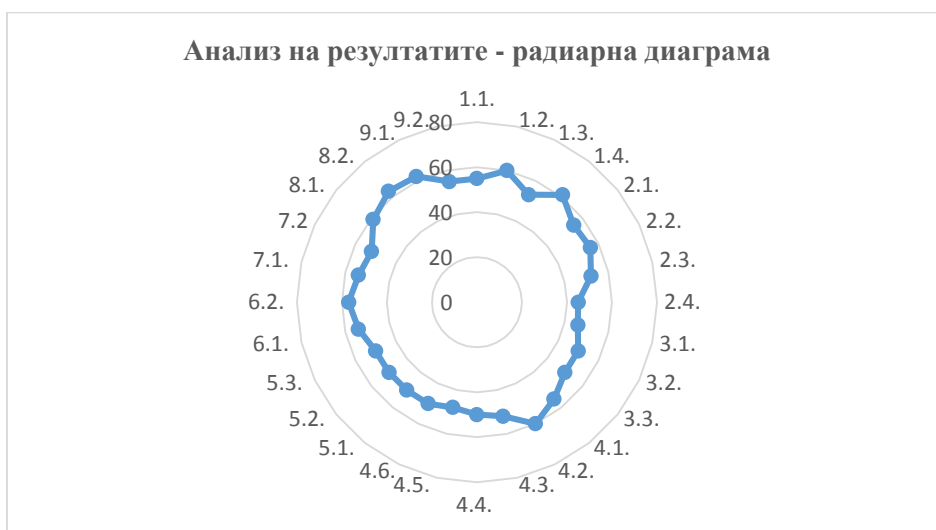
Най-високо са оценени следните подкритерии, свързани с **резултатите**:

1. Критерий 8: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ СЪС СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ
 - Подкритерий 8.2. Измервания на изпълнението – 63 точки.

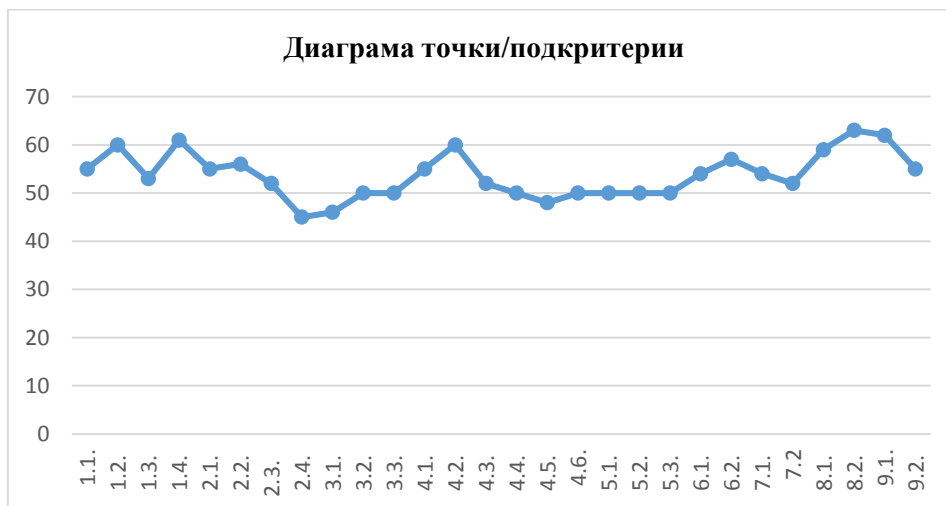
IV. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

От радиарната диаграма се забелязва, че има постигната добра основа във всичките критерии, като най-ниската оценка започва от 45 точки. Добре са очертани по-ниските стойности на подкритерий 2.4. от Критерий 2: СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ, свързани с подкритерий 6.1. на Критерий 6: РЕЗУЛТАТИ, ОРИЕНТИРАНИ КЪМ ГРАЖДАНИТЕ /ПОТРЕБИТЕЛИТЕ.

Очертава се и връзката между стойностите на подкритерий 3.1. от Критерий 3: ХОРА - 46 точки, и подкритерии 7.1. и 7.2. на Критерий 7: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ С ХОРАТА – съответно 54 и 52 точки.



На диаграмата, в която са показани числовите стойности в точки /вертикално/ и на всички подкритерии от модела /хоризонтално/, ясно се виждат най-високите подкритерии: подкритерий 1.2. Управлява организацията, нейното изпълнение и непрекъснатото ѝ усъвършенстване - 60 точки, подкритерий 1.4. Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни – 61 точки, подкритерий 4.2. Работи съвместно с граждани и организации на гражданското общество – 60 точки, и подкритерий 8.2. Измервания на изпълнението на Критерий 8: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ СЪС СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ.



Благоприятстващите фактори са оценени с малка разлика с точки от 45 до 61, като преобладаващата оценка е в диапазона до 52 точки, което означава, че по отношение на скалата, по която оценяваме благоприятстващите фактори, ОА е на ниво проверки. За да продължим напред, следва да изпълняваме плана, който имаме.

V. ИЗВОДИ ОТНОСНО СИЛНИТЕ СТРАНИ НА ОБЛАСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ – ЛОВЕЧ

1. Измерение на успеха

След направената самооценка на дейността на ОА – Ловеч, от всички членове на групата се отчита изпълнението на определените цели на дейностите, които са свързани с упражняване правомощията на областния управител, определени в Закона за администрацията и Устройствения правилник на областните администрации. ОА – Ловеч, се ръководи от основните приоритети на правителството за гарантиране върховенството на закона. Чрез реализиране на ефективни политики за изпълнение на определените цели е изградена една модерна администрация, която предоставя по-добро и качествено обслужване на гражданите и бизнеса. Работи ефективно и прозрачно за подобряване на показателите в различни направления като изграждане на необходимата техническа инфраструктура, опазване на околната среда, пазара на труда и ограничаване на безработицата чрез активно участие в националните програми, увеличаване доходите на населението и създаване на по-добри условия на живот, разрешаване на демографските проблеми, подпомагане на образованието, здравеопазването, културата, туризма и други.

ОА – Ловеч, се откроява с приемственост в действията си независимо от промените в ръководството ѝ. Сайтът на ОА е добре организиран и богат от гледна точка на предоставената информация, а ОА осезаемо работи с „лице към хората“. В Етичния кодекс на служителите, глава шеста „Система за наблюдение и ред за установяване на нарушения на ЕК“ са записани процедурите за докладване при подадени сигнали за нарушения на кодекса.

Докладът за изпълнение на целите е достъпен за гражданите, като е отворена възможността за отправяне на предложения и алтернативни решения по възникнали проблеми.

ОА – Ловеч, използва визия за изграждането на креативна и отговорна администрация, изоставила традициите на рутинната работа, която поставя във фокуса на своята дейност гражданите с техните потребности и интереси и действа като стожер за спазването на законите и на демократичната легитимност. Също така и слоган "С лице към хората", както и мисия: „Работим за хората“.

VI. ИЗВОДИ ОТНОСНО ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЯ

След анализа на причинно-следствената връзка на всички критерии и подкритерии в радиарната диаграма се очертават областите за подобрене. Има постигната добра основа във всичките критерии, като по-ниски са стойностите на подкритерий 2.4. от критерий 2, подкритерий 3.1. от критерий 3 и подкритерий 4.5. от критерий 4. Най-ниско са оценени подкритерий 6.1. – 54 точки, подкритерий 7.1. и 7.2. – съответно 54 и 52 точки, и подкритерий 2.4. – 45 точки.

В ОА – Ловеч, не е приложена политика за иновации с оглед подобряване на резултатите от изпълнението в организацията и адаптивността и устойчивостта ѝ. Не се използват достатъчно възможностите на дигиталната трансформация, съществува голям обем документи на хартия. Необходимо е да се доразвие и използва пълният капацитет на „Акстър офис“ за дигитално съгласуване на документите. Липсва възможност за ползване на данни от служебните системи при работа от разстояние и поради това не е въведена възможността за работа от разстояние в електронна домашна среда. Необходимо е да бъдат предприети стъпки и за дигитализация на архивите на организацията предвид компрометиране на хартиените варианти на документите. Продължава тенденцията обемът на работата в ОА – Ловеч, да се увеличава, без да има допълнителни служители. Поради това са вменявани допълнителни задължения на служители, без да бъдат стимулирани допълнително. Това обстоятелство, както и неувеличаване на работните заплати на служителите води до демотивация за работа. Необходимо е да се прилага политика на подобрене на работните възнаграждения, обвързана с натовареността и факторите на външната среда. Трябва да се прилага и политика на стимулиране на служителите чрез възнаграждения за постигнатите индивидуални и екипни резултати, иновативни предложения и идеи.

Необходимо е да се проследяват процесите за управление на технологиите в съответствие със стратегическите и оперативните цели на организацията, тяхното въздействие, икономическа ефективност и резултати, да се идентифицират и използват нови за организацията технологии, когато това е подходящо. Необходимо е да се въведе използването на възможностите на дигиталната среда в ежедневната работа за провеждане на работни срещи, заседания и събития и др. Следва да бъдат въведени вътрешни правила за дистанционна работа на служителите при осигуряване на възможности за електронна връзка, проследимост на извършваната дейност, киберсигурност и защита на данните.

VII. ПРЕПОРЪКИ ОТНОСНО ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ

На база на анализа и диаграмите ясно се очертават областите за подобрене:

1. “Управление на промените и иновациите”;
2. “Ясно и точно разпределение на отговорностите на служителите”;
3. “Управление на технологиите”.

Очертани са темите, насочени към мерките за неотложно подобрене:

1. Прилагане на политика за управление на промените и иновациите с оглед подобряване на резултатите от изпълнението и с оглед адаптивността и устойчивостта на организацията;
2. Управление на човешките ресурси в съответствие със стратегията и функционалната характеристика на организацията;
3. Управление на технологиите в съответствие със стратегическите и оперативните цели на организацията.

Ясно очертано е подобренето в областта на иновациите и управлението на технологиите и обвързването им с управлението на служителите и преодоляването дефицита на комуникация в организацията.

Първа тема: Прилагане на политика за управление на промените и иновациите с оглед подобряване на резултатите от изпълнението и с оглед адаптивността и устойчивостта на организацията

Мерки за подобрене:	Резултати:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Създаване на програмен документ за внедряване на политика за иновации и управление на промените в организацията с оглед подобряване на резултатите от изпълнението и с участието на всички заинтересовани страни; 2. Извършване на мониторинг върху напредъка по постигането на целите, заложи в документа. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Програмен документ, очертаващ политиката за иновации и управление на промените в организацията с участието на всички заинтересовани страни; 2. Ефективно управление на промените; 3. Внедрена система за генериране на креативни идеи от служителите и заинтересованите страни.

Резултат: Устойчива и адаптивна организация, управляваща промените и иновациите.

Втора тема: Управление на човешките ресурси в съответствие със стратегията и функционалната характеристика на организацията

Мерки за подобрене:	Резултати:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализирани на настоящите и бъдещите нужди от човешки ресурси, отчитайки нуждите и очакванията на заинтересованите страни, стратегията на организацията и промените във външната среда; 2. Балансиране на работата и заменяемост на служителите; 3. Прилагане на политика на стимулиране на служителите за постигнати индивидуални и екипни резултати. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ на нуждите от човешки ресурси в изпълнение на стратегията на организацията и променящите се условия на външната и вътрешна среда; 2. Осигуряване на балансирано натоварване и заменяемост на служителите; 3. Мотивиране на служителите за подобряване на резултатите от изпълнението на дейността.

Резултат: Ефективно управление и подобрене на човешките ресурси в изпълнение на стратегията на организацията и променящите се условия на външната и вътрешна среда.

Трета тема: Управление на технологиите в съответствие със стратегическите и оперативните цели на организацията

Мерки за подобрене:	Резултати:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Идентифициране и използване на нови и подходящи за организацията технологии в съответствие с нейните цели; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Идентифицирани нови технологии, подкрепящи изпълнение на целите на организацията;

<p>2. Използване на възможностите на дигиталните технологии в дейността на организацията и взаимодействието ѝ с външната среда;</p> <p>3. Дигитализация на архивите на администрацията в електронен формат.</p>	<p>2. Внедрени дигитални технологии в дейността на организацията и взаимодействието ѝ с външната среда;</p> <p>3. Дигитализирани архиви на администрацията в електронен формат.</p>
---	---

Резултат: Подобряване на изпълнението на целите на администрацията.

VIII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Благодарение на самооценката е изготвен доклад, който прави диагностика на организацията. Докладът включва **259 силни страни** и **162 области за подобрене**, които са дефинирани от одобрените документи за портфолио.

Очертани са **179 мерки за подобрене**, които дават насоки за подобрене на дейността на администрацията.

След задълбочен анализ, направен в различните части на доклада, предлагаме три теми, които ще подобрят дейността на организацията и удовлетвореността на служителите.

Останалите мерки да се приложат на по-късен етап, когато може да се отделят финансови ресурси за някои от тях. Препоръчваме приоритизиране на мерките, по които да се предприемат действия през първата година след самооценката.

IX. РОЛЯ НА ДОКЛАДА ЗА САМООЦЕНКАТА

Докладът за самооценка е основата, върху която ще бъде изготвен план, изпълнението на който със сигурност ще подобри дейността на организацията. ОА – Ловеч, ще постига непрекъснато подобрене и висок обществен резултат от административната си дейност в съответствие с принципите за цялостно управление на качеството в публичния сектор. Изказваме благодарност на служителите от ОА – Ловеч, за добросъвестното подпомагане за изготвянето на доклада и отличната работа в екип.

Специална благодарност на Областния управител, главния секретар и участниците в екипа, които с мотивация и усилена работа допринесоха за една добра самооценка на организацията.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение № 1: Обобщение на получената обратна връзка от организации и институции.

Приложение № 2: Форма за анализ на резултати от точкуване в индивидуална фаза.