



УТВЪРЖДАВАМ.....

КМЕТ НА СТОЛИЧНА ОБЩИНА

ИОРДАНКА ФАНДЪКОВА



Доклад

на

СТОЛИЧНА ОБЩИНА

за резултатите от извършената самооценката по САФ

за периода 2018-2020 г.



СЪДЪРЖАНИЕ

- 1. Въведение**
- 2. Описание на подхода и хода на самооценката**
- 3. Резултати от самооценката (табличен вид)**
- 4. Анализ на резултатите**
- 5. Изводи относно силните страни на организацията**
- 6. Изводи относно области на подобрене**
- 7. Хипотеза за наличие на връзки „причина-следствие“ между областите на подобрене**
- 8. Препоръки относно Плана за подобрене**
- 9. Заключение**
- 10. Приложения**



1. Въведение

Столична община, като администрация, целяща задоволяването на гражданското общество в сферата на административното, правното и информационното обслужване, дигитализацията, осигуряването на обществения ред и сигурността, защитата на населението при бедствия, аварии, инциденти, териториалното и селищно устройство, благоустрояването и комуналните дейности на местно ниво, финансово-стопанските дейности, управлението на общинската собственост, образованието, културата и здравеопазването на местно ниво, социалните дейности, управлението и развитието на дейностите, свързани с превенцията на зависимости, спорта и туризма на местно ниво, опазване на околната среда и управление на отпадъците, прие предизвикателството за внедряване на модела САФ в администрацията, с цел развитие и усъвършенстване прилагане на принципите на цялостно управление на качеството в държавната администрация.

След получена покана от страна на Института по публична администрация (ИПА), беше взето решение и се сключи споразумение между Столична община и ИПА за оказване на подкрепа при внедряване на модела САФ във връзка с изпълнение на проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (САФ) в българската администрация“, който се осъществява с безвъзмездната финансова подкрепа на Оперативна програма "Добро управление", съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд. Прилагането на Модела САФ дава възможност да се направи пълен анализ на управлението и работата на администрацията на Столична община от вътрешен екип. В резултат се постига пълна „картина“ относно състоянието на организацията и се идентифицират силните страни на администрацията, както и областите за подобряване. Целта на ръководството на СО е прилагането на модела САФ да се утвърди като устойчива управленска практика, която да насърчава постигането на по-добри резултати за организацията и за хората в нея, за потребителите на услуги, за партньорите и за обществото като цяло.

Във връзка с изпълнението на внедряването на модела САФ в Столична община, със Заповед №СОА21-РД91-195/02.06.2021 г. (изм. и доп. със Заповед №СОА21-РД91-253/09.07.2021 г.) на кмета на Столична община, е определен екип за самооценка от 11 служители (поради обективни причини, един от членовете отпадна от екипа още в началото) въз основа на определени критерии, включително представителност на различни структури и на различни длъжности в СО.

През месец юли 2021 г. определените служители присъстваха на двудневно обучение за запознаване със модела САФ и изискванията за неговото внедряване.

Със Заповед № СОА21-РД91-275/28.07.2021 г. на кмета на Столична община са определени ролите, задачите и отговорностите на екипа за самооценка по „Въвеждане на Общата рамка за оценка” (CAF). Сформираният екип е в състав:

- Ръководител на екипа – Димитрина Витанова Герасимова, началник-отдел „Административни процеси, архив и ГРАО“ към дирекция „Административно обслужване“;
- Зам.-ръководител на екипа: - Илияна Петрова Петкова, директор на дирекция „Човешки ресурси“;
- Член – Радостина Тодорова Георгиева-Цанкова, главен юрисконсулт в дирекция „Вътрешен одит“;
- Член - Павел Стоянов Тодоров - юрисконсулт в дирекция „Правни дейности“;
- Член – Мартин Иванов Рунчев, старши юрисконсулт в дирекция „Правни дейности“;
- Член – Славея Димитрова Георгиева, старши експерт в дирекция „Дигитализация, иновации и инвестиции“;
- Член – Румен Божинов Тошков, директор на дирекция „Административна“;
- Член – Даниела Георгиева Соколова, главен експерт в отдел „Административни процеси, архив и ГРАО“ към дирекция „Административно обслужване“;
- Член – Божидар Светославов Миланов, старши експерт в отдел „Административни процеси, архив и ГРАО“ към дирекция „Административно обслужване“;
- Член – Бойка Тодорова Милева, главен експерт в отдел „Централизиран информационни системи“ към дирекция „Информационни технологии“.

В заповедта ясно са определени задачите и срока на работа на екипа като:

1. Да участва в обучения и консултации във връзка с въвеждане на инструмента за организационно съвършенство „Обща рамка за оценка“ CAF 2013 за подобряване на административната дейност на Столична община
2. Да извърши (само) оценка на дейността на Столична община чрез прилагане на инструмента за организационно съвършенство „Обща рамка за оценка“ CAF 2020.
3. Да изготви Доклад за самооценката, който да представи на кмета на Столична община за утвърждаване. Докладът за самооценка да бъде представен на ИПА.
4. Да комуникира хода и резултатите от самооценката (след утвърждаване на Доклада за самооценката) със заинтересованите страни и партньорите на Столична община, съгласно изготвен План за комуникация.
5. Да предложи основани на резултатите от самооценката и отразени в Доклада за самооценката препоръки за подобрене на административната дейност на Столична община, с оглед последващото изработване и изпълнение на План за подобрене.

На 14.-16.09.2021 г. служителите от екипа за самооценка присъстваха на първото специализирано обучение за въвеждане на Обща рамка за оценка (CAF). В първия ден на обучението бяха поканени всички

*Доклад от самооценката по прилагането на CAF 2020 на Столична община за периода 2018-2020 г.
Докладът се издава в един екземпляр. След утвърждаване се класира в УАСО.*

директори на дирекции от структурата на Столична община за запознаване с „Модела САФ“ и членовете от екипа по внедряването му.

Консултант по внедряване на Модела САФ в СО и лектор на обучението е г-жа Мими Йотова – консултант по САФ и ръководител на ресурсния център по САФ.

Внедряването на модела САФ в Столична община е комуникирано със заинтересованите страни и всички служители чрез предоставена информация на Официалната страница на Столична община в рубрика „Модел-САФ2020“ - <https://www.sofia.bg/en/caf-2020>, обявена е и на електронното информационно табло в Столична община, а за служителите на Столична община има допълнителна информация на вътрешната служебна страница – в рубрика „Начало“, със заглавие: „Столична община стартира внедряването на модела САФ“.

Със съдействието на висшето ръководство и всички служители в Столична община, екипът събра основни документи и материали, свързани с дейността, функциите и процесите в СО. Беше изготвено портфолио на доказателствени документи, които да дадат обосновка при оценяването на съответните критерии и подкритерии по модела.

Екипът проведе няколко оперативни работни срещи (общо 3) за обсъждане и определяне на ефективна организация на работа по извършването на самооценката. Обсъди се и се подготви Анкетна карта за провеждане на проучване за нагласите/удовлетвореността на служителите в СО, избра се метода за точкуване по САФ, прие се документалното портфолио, разработи се подробен работен план-график за работата на екипа, както и комуникационен план. Беше създадена споделена папка на екипа за осигуряване на всички необходими материали и документи по процеса на внедряване на модела. На база на извършената подготовка екипът започна работа по същество за изготвянето на самооценка, в съответствие с изискванията на модела САФ (включващи индивидуална и консенсусна оценка по всички критерии/подкритерии).

2. Описание на подхода и хода на самооценката

Екипът за самооценка избра класическото точкуване като метод за оценяване и под ръководството, координацията и контрола на ръководителя на екипа, изпълни възложените по заповедта задачи. Всеки член на екипа направи последователно своята индивидуална оценка на всички 9 критерии и 28 подкритерия на Модела САФ, след което последователно на тази база беше изготвена консенсусната оценка от целия екип. В процеса на самооценка, екипът проведе 5 (пет) консенсусни срещи за обсъждане на всички 9 критерия и 28 подкритерия. На първата се разгледаха критерии 1 и 2, на втората - критерии 3,7 и 8, на третата - критерии 4 и 6 и на четвъртата - критерии 5 и 9. На петата среща се прегледа и обсъди обобщената консенсусна оценка по всеки критерий. На всички проведени консенсусни срещи членовете на екипа работиха върху общата цел, а именно да се направи обективен преглед и оценка на организацията, чрез ефективен диалог и обсъждане, и зачитайки мнението на всеки член на екипа. Срещите завършиха с постигане на консенсус за обща оценка и точкуване на организацията по всички критерии/подкритерии по модела САФ, обединявайки се около общи констатации за силните страни, областите за подобрене и мерки за подобрене.

Извършването на самооценката премина през няколко етапа:

1. Индивидуално оценяване – всеки член от екипа направи индивидуална самооценка, съобразявайки се със съответните документи и информация, подкрепящи оценката, като посочи силните страни и областите на подобрене на работата на Столична община и предложи мерки за подобрене. На база на класическата форма на точкуване, която е препоръчителна за използване при първа самооценка от администрациите, всеки от членовете на екипа постави своите оценки по всички критерии и подкритерии

Доклад от самооценката по прилагането на САФ 2020 на Столична община за периода 2018-2020 г.

Докладът се издава в един екземпляр. След утвърждаване се класира в УАСО.

на Модела САФ. Резултатите от индивидуалните оценки се представиха на председателя на екипа по самооценка за обработка и анализ и последващо представяне на съответните общи консенсусни срещи.

2. Постигане на консенсус – на проведените консенсусни срещи се представиха, обсъдиха и анализираха извършените индивидуални оценки на членовете на екипа - по всеки съответните критерии/подкритерии, както и доказателствата, относими към тях. В рамките на пет работни срещи екипът постигна консенсус, относно общите оценки на всички 9 критерия и 28 подкритерия, вземайки предвид общата дискусия и аргументите на членовете на екипа и приложените доказателства. При определянето на числовата/точковата оценка по всеки един подкритерий, членовете на екипа се придържаха към следната процедура: определяне в кой числов интервал, съответен на етапа на PDCA цикъла (за Благоприятните фактори), е средната стойност от извършените самооценки, обсъждане на аргументите на всички индивидуални оценки над горната и под долната граница на този интервал, обсъждане на необходимото увеличаване/намаляване спрямо получената средна стойност и общо преценената ситуация. Консенсусът се постигна, като всеки член на екипа аргументираше своята оценка, разгледана в скалата на класическото точкуване, доказвайки постигнатото ниво. Дискусията беше насочена главно към областите на подобрение. Относно точкуването на резултатите екипът консенсусно обсъждаше точковата оценка на база на таблицата за Резултати.

3. Предоставяне на резултатите от самооценката – окончателните резултати от консенсусните срещи са обобщени и структурирани в последователността по модела САФ и съобразно препоръчаната от консултанта и ИПА форма в табличен вид. Пълната таблица с общата консенсусна самооценка на организацията, съобразно методиката на модела, е приложена в настоящия доклад в т.3.

4. Анализ на резултатите – Резултатите от проведената самооценка са представени текстово и графично по последователността на критериите и подкритериите от критериалната система на модела САФ 2020.

При стартирането на процеса по внедряване на модела САФ в Столична община беше издадена Заповед № СОА21-РД09-1127/11.08.2021 г. за запознаване на всички служители с модела САФ и беше проведена „Анкета за проучване нагласите/удовлетвореността на служителите“ - съдържаща 31 твърдения, разпредели в 8 секции. Анкетата имаше за цел да събере първоначална информация и данни за нивото на удовлетвореност в различни аспекти, касаещи служителите в Столична община, както и да помогне на екипа като даде обективна основа за преценка на критериите, свързани с областта на човешките ресурси.

3. Резултати от извършената от определения екип (само)оценка на състоянието на Столична община (таблица)

Детайлните резултати от проведената самооценка на Столична община, изготвена от определения работен екип по модел САФ, са включени в подробния доклад, представен и утвърден от кмета на Столична община.

4. Анализ на резултатите

Резултатите от проведената самооценка са представени като хистограма и като радарна диаграма – по последователността на критериите и подкритериите на модел САФ.

Фигура 1



Фигура 2



4.1. Анализ на резултатите от оценяването на критериите 1-5 (Благоприятстващите фактори)

Критериална област *Благоприятстващи фактори* (Критерии 1-5) по модел CAF се оценява въз основа на PDCA-цикъла (планирай – направи – провери – действай), т.е. преценява се на какъв етап/ниво от цикъла е достигнала организацията по съответните критерии/подкритерии. Избран е метода на класическото точкуване по CAF. Скалата на точкуване е както следва:

- 1) Ако не сме активни или не разполагаме с информация: 0-10 т.
- 2) Ако сме на етап **планирай** (разполагаме с план как да извършим съответната дейност): 11-30 т.

Доклад от самооценката по прилагането на CAF 2020 на Столична община за периода 2018-2020 г.
Докладът се издава в един екземпляр. След утвърждаване се класира в УАСО.

- 3) На етап **извърши** (ние прилагаме/правим планираното): 31-50 т.
- 4) На етап **провери** (ние правим преглед/проверка дали извършваме правилните дейности по правилен начин): 51-70 т.
- 5) На етап **действай** (на основата на прегледа/проверката правим промени в подхода, ако е необходимо): 71-90 т. и
- 6) На **пълен цикъл** (всяка от дейностите е основана на целия цикъл-планиране, извършване, проверка и промяна, който протича успоредно с процес на непрекъснато учене от другите и на непрекъснато усъвършенстване): 91-100 т.

Анализът от извършените оценки за силните страни и областите на подобрение на Столична община, съобразен с точкуването по PDCA-цикъла за критериалната област на **Благоприятстващите фактори** показва следните оценки:

- стойности в интервала от 50 точки (за подкритерии 1.3, 2,2; 3,2; 5,3);
- стойности 51-70 т. (за останалите подкритерии);

Най-високата оценка в Благоприятстващите фактори на Столична община е 70 т. - в подкритерий 1.1 - свързан с развитието на организацията и нейната мисия, визия и ценности, 2.4 - свързан с планиране, въвеждане и оценяване на иновации и промени, 4.3 - свързан с правилното управление и генериране на финансови ресурси за устойчивост на организацията и 4.5 - управление на технологиите. Останалите резултатите са разпределени по следният начин: 4 с 50 т., 1 с 55 т., 6 с 60 т., 5 с 65 т., **което дава средна обща оценка 60 точки**. Средната стойност на всеки един от 5-те критерия на **Благоприятстващите фактори** е показана в таблицата по-долу.

Таблица 4.1.1. Средна оценка на 5-те критерия на Благоприятстващите фактори

САМООЦЕНКА		
Благоприятстващи фактори		
Критерии	Подкритерии/оценка	Средна оценка критерии
1	1.1: 70 т. 1.2: 60 т. 1.3: 50 т. 1.4: 60 т.	60 точки
2	2.1: 60 т. 2.2: 50 т. 2.3: 55 т. 2.4: 70 т.	58,75 точки
3	3.1: 60 т. 3.2: 50 т. 3.3: 60 т.	56,67 точки
4	4.1: 65 т. 4.2: 60 т. 4.3: 70 т. 4.4: 65 т. 4.5: 70 т. 4.6: 65 т.	65,83 точки
5	5.1: 65 т. 5.2: 65 т. 5.3: 50 т.	60 точки

Получените резултати по критерии 1-5 водят до извода, че в настоящия момент СО има високо ниво на планиране и на изпълнение като също така в много аспекти от работата си извършва преглед, анализ и оценка на изпълнението и управленските си фактори (по някои от подкритериите). При проследяване на получената точкова оценка на Благоприятстващите фактори е видно и много положително, че има баланс между всички тях, т.е. различните ключови управленски фактори като лидерството, стратегическото планиране, управлението на служителите, управлението на партньорствата и ресурсите и управлението на процесите се развиват взаимосвързано и сравнително на сходно ниво.

За усъвършенстването на своя път на развитие Столична община, може да продължи тенденцията си към подобряване, чрез извършването на преглед и оценка на дейността си, за да се фокусира върху предприемането на още промени (при необходимост).

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

Критериална област *Резултати* (Критерии 6 - 9) по модел САФ се оценява въз основа на индикаторите „тенденции” и/или „постигнати цели” на измерените резултати. За тази област скалата на класическото точкуване по САФ е следната:

- 1) при липса на измерени резултати или ако информацията не е на разположение: 0 -10 т.
- 2) при измерени резултати, показващи негативни тенденции и/или ако резултатите не постигат установените цели: 11-30 т.
- 3) ако резултатите показват равни тенденции и/или някои от установените цели са постигнати: 31-50 т.
- 4) ако резултатите показват подобряващи се тенденции и/или повечето от установените цели са постигнати: 51-70 т.
- 5) ако резултатите показват значителен успех и/или всички установените цели са постигнати: 71-90 т.
- 6) при постигнати отлични и устойчиви резултати, при постигнати всички установени цели и направени сравнения с други организации по отношение на ключовите резултати : 91-100 т.

Анализът от извършените оценки за силните страни и областите на подобрене на Столична община, съобразен с точкуването за критериалната област на *Резултатите* показва следните оценки:

- стойности в интервала от 31-50 точки (подкритерии 6.1; 7.1; 7.2);
- стойности 51-70 т. (подкритерии 6.2; 8.1; 8.2; 9.1);
- стойности 71-90 т. (за критерий 9.2).

Най-високата оценка в *Резултатите* на Столична община е 80 т. - по подкритерий 9.2, свързан с нивото на ефикасност и ефективност на вътрешните процеси при управлението на организацията. По останалите подкритерии точковите оценки са разпределени по следният начин: 1 с 45 т., 1 с 50 т., 1 с 55 т., 2 с 65 т., 2 с 70 т., **което дава средна обща оценка 60 точки**. Средната стойност на всеки един от 4-те критерия на критериална област *Резултати* е показана в таблицата по-долу.

Таблица 4.1.2. Средна оценка на 4-те критерия на област *Резултати*

САМООЦЕНКА		
Критериална област <i>Резултати</i>		
Критерии	Подкритерии/оценка	Средна оценка критерии
6	6.1: 55 т. 6.2: 65 т.	60 точки

Доклад от самооценката по прилагането на САФ 2020 на Столична община за периода 2018-2020 г.
Докладът се издава в един екземпляр. След утвърждаване се класира в УАСО.

7	7.1: 45 т. 7.2: 50 т.	47,50 точки
8	8.1: 65 т. 8.2: 70 т.	67,50 точки
9	9.1: 70 т. 9.2: 80 т.	75 точки

Получените резултати по критерии 6-9 водят до извода, че в настоящия момент СО има добро ниво на резултатност като измерването на индикаторите за това показват наличие на подобряващи се тенденции и постигнати цели. Това, което организацията може да усъвършенства в своя път на развитие е да предприеме допълнителни мерки относно измерването на резултатите и прякото мнение/обратна връзка по отношение на своите човешки ресурси, на гражданите/заинтересованите страни и в областта на социалната отговорност.

5. Изводи относно силните страни на организацията

На база на направената самооценка на Столична община, са идентифицирани множество **силни страни** на администрацията, конкретно посочени в таблицата в т. 3 от доклада. Тук са обобщения, както следва:

ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ

- Столична община има определени мисия, визия и цели, посочени в различни програми и стратегии, разпространени и споделени със служителите и заинтересованите страни. Управлението на СО е ясно разписано в структуриран и йерархичен ред с определени нива, функции, отговорности, компетенции. Управлението е в съответствие с определената политика и стратегическите цели по отношение управлението на София и е насочено към постигане на планираните цели. СО определя ценностната си рамка и дейност, основана на европейските и национални принципи като законност, откритост, и достъпност, отговорност и отчетност, ефективност, предвидимост, обективност и безпристрастност, субординация и координация, както и на непрекъснато усъвършенстване на качеството. Измерва ключовите резултати от изпълнението си с количествени и качествени индикатори. При осъществяване на своите дейности СО има за цел да повиши общественото доверие в своя професионализъм и почтеност, както и да укрепи морала на служителите и да повиши авторитета на общинското управление сред гражданите. СО наблюдава и анализира потребностите и очакванията на основните заинтересовани страни, и особено на потребителите на услугите и продуктите. СО се стреми да осъществява своята дейност ефективно, ефикасно и с икономично разходване на бюджетни средства. При управлението на СО ръководството се стреми да дефинира измерими резултати и цели на въздействие. Ръководството на СО се стреми към идентифициране на потенциални области на конфликти и управление, насочено към превенция на корупцията. В СО е налице ангажираност към непрекъснато подобряване на организацията и подкрепа на култура на усъвършенстване, иновации и предизвикателства, свързани с дигиталната трансформация. Ръководството на СО се стреми да усъвършенства въведените системи за управление работата на организацията при съобразяване

*Доклад от самооценката по прилагането на САФ 2020 на Столична община за периода 2018-2020 г.
Докладът се издава в един екземпляр. След утвърждаване се класира в УАСО.*

нуждите на гражданите/потребителите с цел улесняване на достъпа до услуга, бързина и процесуална икономия.

- Висшето ръководство на СО следва стил на поведение, основан на откритост и диалог със служителите в организацията. Насърчава култура на учене, дава възможност на служителите за личностно развитие и професионално обучение за повишаване компетентностите и уменията им. Ръководството на СО делегира правомощия, отговорности и компетенции на своите служители.
- Ръководството на СО активно взаимодейства с политическите власти за изпълнение на държавната политика в областта на местното самоуправление и местната администрация за развитие на столицата. То има преки отношения с Областния управител на София-град, както и с всички граждани/заинтересовани лица/потребители. В стремежа си да поддържа взаимоотношения с всички заинтересовани страни, Общината предоставя възможности за активно участие на същите, чрез включване в обществени обсъждания и обществени консултации.

На база посоченото, може да бъде обоснован извода, че **ръководството на СО осъществява ефективно и модерно управление на организацията, с цел качествено изпълнение и подобряване на нейната работа.**

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ

- В СО се следи и събира регулярно управленска информация, свързана с промени в законодателството, нови фактори, тенденции, задължения, изисквания и други касаещи общинската администрация. Събира се и се обобщава информация относно изпълнението/работата на организацията, както и информация за нуждите и потребностите на потребителите на услугите и продуктите, предлагани от организацията.
- На база на събраната информация СО, разработва годишни планове, като полага усилия за осигуряването на ресурси за развитие и актуализиране стратегията на организацията. За изпълнението на стратегическите и оперативни цели ръководството на СО се стреми да осигури необходимите ресурси за балансиране на задачите и ресурсите по ефективен и ефикасен начин се изготвят бюджетни прогнози. Поставените стратегически и оперативни цели се трансформират в конкретни годишни планове и задачи за всяка дирекция, като се изготвя годишен доклад/отчет за изпълнението.
- Разпространението на информацията за целите, плановете и отчетите на СО се осигурява чрез тяхното публикуване на Официалния портал на СО. В отчетите и годишни доклади са отразени измерванията на резултатите. Като цяло, целите, плановете и задачите в СО се комуникират чрез различни канали - срещи/оперативки, официална кореспонденция, ел. поща, вътрешна страница на СО, АИССО, Официален портал на СО.
- Ръководството на СО е създадо и развива култура/готовност за иновации чрез обучения за повишаване квалификацията на служители и ръководство, споделяне на добър опит, участие в проекти. Служителите се насърчават да посещават модерни обучения и курсове, в областта на управленските умения, технологиите и др. Прилагането на иновативния Европейски модел за качество в публичната администрация - CAF и други системи за качество също показват стремежа на ръководството на организацията за нейното развитие и усъвършенстване.
- Ръководството и служителите на СО са с фокус към използването и развитието на ИКТ в процеса на работа (АИССО, Контактен център, ССЕВ, СЕОС, ПДОИ, провеждане на дигитални срещи, отдалечен достъп на работа във връзка с епидемичната обстановка). Приоритет на СО е включване към електронното правителство, предоставянето на повече електронни услуги и канали за достъп, както и прозрачност и взаимодействие между организацията и гражданите/потребителите.

На база посоченото, може да бъде обоснован извода, че **в СО се извършва стратегическо планиране въз основа на необходимата за целта информация и приоритети, изпълнението на дейността се наблюдава, измерва и отчита, както и че е налице стремеж за развитие и модернизация**

чрез използването на нови технологии и системи за качество с цел адаптивност и устойчивост в развитието на администрацията.

ХОРА/СЛУЖИТЕЛИ

- По отношение на хората/служителите СО прилага добра политика за управление на човешките ресурси, съобразена с мисията и целите на организацията, с принципите за политическа неутралност, социална отговорност, равенство на половете, религия и многообразие. Прилагат се вътрешни правила за дейността и организацията на управлението на човешките ресурси, които включват принципи, правила и процедури за ефективно управление на хората. Редовно се анализират нуждите от допълнителен човешки ресурс или намаляването на щатната численост на определени административни звена, предвид нуждите и приоритетите на организацията, като се изменя структурата, щатната численост и длъжностното щатно разписание. Нуждите от човешки ресурси се анализират с цел назначаване (на основа на конкурсното начало) и осигуряване на служители с необходимите компетентности в контекста на дейността на администрацията. Осигуряват се равни възможности за кариерно развитие, ползване на отпуск за обучение, майчинство и бащинство и тяхното по-ранно завръщане на работа. Въведено е ненормирано работно време съобразено с длъжността и вида на правоотношението. Предвид възникналата епидемична обстановка от COVID 19, в СО е въведено работно време с променливи граници, организирана е работа с достъп от разстояние.
- Разписани са правила за заплатите и възнагражденията, правила за длъжностните характеристики, които се разработват в съответствие с функционалните характеристики на съответните звена, и които се актуализират при промяна на нормативната уредба, промяна в структурата на СО и друга необходимост. Има правилик за вътрешния трудов ред и Етичен кодекс, който определя правилата за етично поведение на служителите в общинската администрация, с цел повишаване на общественото доверие в техния професионализъм и почтеност. Служителите разработват индивидуални работни планове, съобразени с целите на дирекциите и на СО, съвместно с прекия им ръководител. Плановете се проследяват, отчитат и оценяват периодично, в определените нормативно срокове. На основание на тяхното изпълнение, служителите се атестират, като получените оценки при атестациите са база за повишаване в ранг/ длъжност.
- СО осигурява на служителите си средства за представително облекло, средства за закупуване на специализирани лични предпазни средства, отпускат се средства за закупуване на очила при работа с видеодисплей, осигурява се храна за служителите със специален режим на работа. Обръща се специално внимание на потребностите на служителите в неравностойно социално положение и на хора с увреждания, като се определят работни места и длъжности за трудоустроени. Осигуряват се годишни безплатни медицински прегледи за служителите като на база на получените резултати се изготвя анализ за здравословното състояние на служителите. Извършват се периодични обучения за противопожарна безопасност.
- СО подкрепя и насърчава развитието на компетентностите на служителите, като осигурява добри условия за участието им в различни обучения и форуми, усъвършенстване на дигиталните и социалните умения на служителите за функционирането на е-правителство и иновациите. Изготвят се годишни планове за обучение и отчети за тях. В СО се развива култура на диалог и на насърчаване на екипната работа. В СО се прилага добра практика за вътрешна и външна мобилност на служителите, както и изградена практика за стажантски програми и програма „Старт в кариерата”. През тази година в процеса на въвеждане на модел САФ в общината се направи обширно проучване за удовлетвореността на служителите, което показва добри резултати във възприятието на служителите за работата им в организацията.

На база посоченото, може да се обоснове следния извод: **управлението на човешките ресурси в СО е съобразено с мисията и целите на организацията, създадена е култура на открит диалог и са предоставени възможности за развитие на компетенциите на служителите. Служителите се подкрепят и насърчават, осигуряват им се добри условия на труд. Извършено е и проучване/измерване на възприятията на хората, с оглед на подобрения в тази област.**

ПАРТНЬОРСТВО И РЕСУРСИ

- Партньорствата и сътрудничеството със заинтересованите страни/потребителите в СО са идентифицирани - политическите власти, основните партньори от публичния сектор, НПО, държавни институции, физически и юридически лица, чуждестранни организации. СО има сключени партньорски споразумения с над 40 неправителствени организации в социалната сфера. През разглеждания период, СО е осъществила съвместни успешни инициативи/проекти/програми с НПО по отношение на над 100 проекта в различни сфери, (СУ "Св. Климент Охридски", Софийската опера и балет и Софийската филхармония и др). Има подписани договори/меморандуми/споразумения/сътрудничество с български градове и международни градове/държави, като: Загреб-Хърватия; Париж; Шанхай и Пекин-Китай; Район Ходогая, град Йокохама-Япония; Пафос-Кипър; Хо Ши Мин- Виетнам; Москва-Русия; Тбилиси-Грузия; Матера, Урбино, регион Марке, Перуджа, Асизи -Италия; Тирана-Албания; Доха-Катар, Велико Търново, Монтана, Русе, Бургас и Стара Загора.
- СО провежда активна информационна политика за широка осведоменост за своята дейност, чрез различни комуникационни канали, достъпни за всички, поддържа, актуализира и развива интернет страницата си, предоставя информация и чрез използване на различни социални мрежи, чрез изградения Контактен център на СО, медии и др. Общината активно насърчава гражданите/потребителите, да изразяват своето мнение, потребности, изисквания. Предоставя възможност на гражданите/потребителите за участие в управлението - чрез сформирани обществено-експертни съвети, участие в обществени обсъждания, участие в организирани кампании. Програмата СОФИЯ ИЗБИРА е програма за реализация на проекти за подобряване на градската среда, предложени от гражданите и избрани от тях с гласуване. Целта на програмата е да насърчи прякото участие на гражданите, неправителствените и професионалните организации в предлагането на проекти и разпределението на бюджета на общината.
- СО води политика и се полагат усилия за осигуряване на финансови ресурси за икономически ефективно, устойчиво и финансово отговорно управление. Изготвят се три годишни бюджетни прогнози и Инвестиционни програми. Висшето ръководство на СО организира съставянето на бюджетната прогноза и на проектобюджета на общината. Изпълнението на бюджета се контролира и анализира. Изготвя се годишен Отчет за касовото изпълнение на сборния бюджет на СО. С оглед осигуряване на бюджетната и финансова прозрачност, отчетът се публикува на Официалния портал на СО. Общинският бюджет включва разходи за делегирани от държавата и за местни дейности, както и във функционален разрез, съгласно Единната бюджетна класификация. В СО е приета и функционира система за финансово управление и контрол. Във връзка с указанията от министъра на финансите, кметът на общината представя информация за функционирането, адекватността, ефикасността и ефективността на системата за вътрешен контрол за предходната година. Разпоредителите с бюджет от по-ниска степен имат делегирани правомощия и носят отговорност за определения им от Столичен общински съвет бюджет. Извършват се финансови одити на консолидирания годишен финансов отчет на Столичната община, които дават вярна и честна представа за консолидираното финансово състояние на Столичната община и са в съответствие с приложимата обща рамка за финансово отчитане в публичния сектор. Изготвят се годишни доклади за състоянието на администрацията към ИИСДА, разработена е и Стратегия за управление на риска в СО. Дългосрочният кредитен рейтинг на СО –

определен от международната рейтингова агенция Стандарт енд Пуърс е "BBB- със стабилна прогноза". В Столична общинска администрация е въведена и система за плащане чрез ПОС терминални устройства за улуснение на гражданите, разписани са Процедури за ограничаване на плащанията в брой.

- СО внедрява информационни и комуникационни технологии в съответствие със своите стратегически и оперативни цели и приоритети, следва технологична политика в развитието си за подобряване ефективността и ефикасността в процеса на работата си. Участва активно в електронното правителство. Основните процеси в СО се осъществяват през изградена Административно информационната система (АИССО – „Акстър офис“), интегрирана към външни системи, достъпна за всички служители. АИССО е интегрирана към СЕОС, ССЕВ, Контактния център на СО и др. В СО е изграден Контактен център на СО за подаване на сигнали от неспешен характер, писма, жалби, заявления за достъп до обществена информация, предложения за развитието на общината, както и за получаване на информация за дейността на Столичната общинска администрация, осигуряващ ефективна комуникация между гражданите и общинската администрация 24/7. Има разработено и мобилно приложение към него. В СО са разработени и се използват множество различни информационни системи, създадени специално за нуждите и целите на организацията, които обслужват специфични дейности при реализиране на стратегическите и оперативните цели, някои от които: СКУД (система за контрол и управление на делата), СУДСО (Система за управление на договорите в СО), ПРОМИС (Система за управление на общинските имоти), Системата на Контактния център, Счетоводна система, РегСИК (за подпомагане дейността на СО при подготовката и провеждането на избори), Хермес (за управление на човешките ресурси) и др. Голяма част от Информационните системи на СО са интегрирани с регистрите на първичните администратори на данни чрез средата за междурегистров обмен Regix, което значително намалява административната тежест за потребителите. Служителите в СО имат осигурен достъп до уеб базирани правно-информационни системи - Сиела, АПИС и Лакорда. СО участва и в различни проекти, свързани с дигитализацията и използването на ИКТ, които допринасят за повишаване качеството на общинските услуги, комуналните услуги и инфраструктурата.
- СО предоставя над 50 електронни услуги за граждани/потребители, достъпни през Портала за услуги за граждани и фирми и на сайта на Направление архитектура и градоустройство. СО е присъединена към Единния модел на заявяване на електронни услуги на ДАЕУ, чрез който се създава възможност за централизирано заявяване, заплащане и предоставяне на електронни административни услуги и информация, свързана с тях. СО публикува над 50 набора от данни от различни тематични области на Портала за отворени данни. Включена е към Платформата за достъп до обществена информация. На служителите в СО, в съответствие със задълженията им, са предоставени Квалифицирани електронни подписи (КЕП).
- В СО се прилагат правилата за защита на личните данни, има политика за информационна и мрежова сигурност, ефективно се прилагат нормативно регламентирани правила и мерките за защита на класифицираната информация.

Прагматично посоченото, може да бъде обосновано извода, че СО работи активно за създаване, поддържане и развитие на партньорства с български и чуждестранни институции/градове/държави, развива своите проекти/програми в сътрудничество със заинтересовани страни и на базата на проучване на нуждите и потребностите на потребителите, като се стреми да предоставя качествени услуги и продукти.

Ресурсите в СО се управляват по ефективен, ефикасен и икономичен начин. СО използва активно информационните и комуникационни технологии (ИКТ) в процеса на дигитализация и модернизация на своята дейност в различните ѝ аспекти, участва в електронното правителство.

ПРОЦЕСИ

- Основните процеси в СО са идентифицирани, планирани и описани в приетия и редовно актуализиран Устройствен правилник на СО и утвърдената структура на Столична община. СО залага на ефикасното функциониране и управлението на процесите за постигане на удовлетвореност на заинтересованите страни от работата на администрацията на СО. Извършват се наблюдения, измерване, контрол и анализ на процесите и свързаните с тях индикатори за резултатност. Процесите в СО са разписани в редица документи и управлявани, залага се на иновативните процеси в управлението, въвеждат се и се развиват процеси, свързани с електронното управление и използването на ИКТ. Столична община разработва и предоставя определените съобразно мисията си продукти и услуги за гражданите/потребителите, които са резултат от осъществяването на основните процеси. Организацията е създадала и необходимите възможности за активното участие на гражданите в процеса на вземане на решения за подобряване ефективността на дейността на СО. За регламентиране на статута и взаимоотношенията със заинтересованите страни и наблюдение ефективността на целите за изпълнение, ориентирани към тях, е разписана Харта на клиента. Администрацията провежда координация на процесите си и с други външни организации от публичния сектор, бизнеса и граждански сектори, особено проявено в изпълняваните от СО проекти и/или програми (местни и международни).
- След внедряването на САФ в цялата организация се осигурява възможност за цялостен преглед и анализ на всички хоризонтални аспекти на управлението и организацията на работа в СО, което води до култура „извън границите”, т.е. самооценка на цялата организация, а не на отделните звена.

На база гореизложеното, може да бъде обоснован извода, че важен приоритет е процесите в СО да водят до разработването на услуги и продукти, съобразени с нуждите и очакванията на заинтересованите страни, с оглед повишаване на стойността на администрацията за потребителите.

6. Изводи относно области на подобрене

Областите за подобрене в Столична община са подробно описани в Таблицата по т. 3 от настоящия доклад. Точковата оценка по различните критерии/подкритерии и радиалната диаграма дават визуална представа и индикация за идентифицираните нужди от развитие. На база изготвената самооценка се очертават следните области на подобрене на Столична община:

- Развитие на Столична община е съобразно с Програмата за управление на София. Мисията, визията и целите за периода 2018 - 2020 г. са разписани в различни стратегически документи на СО и не са ясно комуникирани с потребителите/заинтересованите страни. Необходимо е подобряване на политиката по актуализиране на целите на организацията при промяна във външните и вътрешни фактори. Прероръчително е публикуването стратегии, програми и проекти в различни категории на официалния портал на СО да бъдат обединени в единна рубрика за добро комуникиране. Желателно е да се установи практика по преглед и анализ на изготвените стратегически документи с оглед, на динамично пременящите се обществени отношения, както и в обстановката на развитие на глобална пандемична криза. Приетият нов Етичен кодекс на СО през 2020 г. да бъде общодостъпен, да се публикува на официалния портал на администрацията. В СО няма разработена политика за социална отговорност и практика за изготвяне и отчитане на годишни планове за социална отговорност (извън мисията на организацията).
- Няма достатъчна информираност и комуникация за изпълняваните от СО европейските проекти. Не се анализират взаимоотношенията със заинтересованите страни. Възможностите за пряка обратна връзка от страна на служителите не са достатъчно широки.

- В разглеждания период се развиват дигитализацията и иновациите в СО, все повече се залага на електронния обмен на документи и предлагането на повече отдалечени канали за достъп до администрацията от страна на гражданите/потребителите, но не е правено проучване за техния ефект. В Столична община не се събира и анализира информация за нуждите и потребностите на заинтересованите страни и потребителите на услугите и продуктите. Не се измерват направените нововъведения/промени/добра практика/обмяна на опит в резултат на партньорствата. Липсва практика и внедрена технология за моделиране на процесите в СО.
- В СО няма разработена култура/политика за насърчаване и признаване на индивидуални и екипни постижения при изпълнението на задачи (чрез различни нефинансови стимули) и съответно няма измервания за това. Липсва анализиране на нуждите на служителите от обучения за усъвършенстване на дигиталните умения. СО подкрепя получаването на обратна връзка от служителите, но тя се изисква при конкретни случаи, т.е. няма специален механизъм за осигуряване на регулярна обратна връзка от всички служители - за споделяне на конструктивни идеи, предложения и препоръки с цел подобряване на работата, процесите, услугите и продуктите. В СО се извършват действия по въвеждане на нови служители в работата, но няма ясно разработени за това правила/наръчник. Няма сформирана етична комисия за разглеждане на казуси, свързани с нарушение на Етичния кодекс. До 2021 г. в СО нямаше разработен механизъм за проучване на удовлетвореността на служителите, но с пилотното въвеждане на модел САФ се направи първото проучване за удовлетвореността и мотивацията на хората, което е препоръчително да се превърне в добра гражданите/практика. Налице е необходимост от по-нататъшно подобряване на вътрешната комуникация. Няма практика за извършването на оценка на въздействието на обученията с оглед на индивидуалното и организационното развитие. Липсва въведено гъвкаво работно време извън приетото във връзка с епидемичната обстановка.
- СО не е оповестила списък на заинтересованите страни (предимно на основните партньори). Няма механизъм за установяване/идентифициране и анализ на добрите практики и ползи от съвместните партньорства, които да бъдат прилагани, (както към съществуващи, така и към бъдещи партньорства). Няма създадена организация и практика за работни стажове на служители в партньорски организации. В СО няма въведена практика за провеждане на анкета за проучване на удовлетвореността на гражданите/потребителите на административни услуги, както и провеждане на проучване на удовлетвореността на гражданите/потребителите от използването на Официалния портал на СО. Липсва създадена рубрика за похвали към Контактния център и обобщаване на получаваните резултати.
- Липсва добра вътрешна комуникация относно разпределянето на бюджета по направления и дирекции, с оглед по-добро планиране на дейността и разпределение на средствата. Липсва изградена практика на съгласуване на политиките и стандартите в областта на информационните технологии с новия ресор „Дигитализация, иновации и икономическо развитие“. Отделните направления имат самостоятелна политика по отношение на управлението на ИТ проектите си. Липсва специализиран ИТ Бюджет. Няма внедрена система за управление на мрежовата и информационна сигурност. Няма изградена практика за мониторинг и оценка на въздействието на въведените информационни, комуникационни и електронни услуги върху ефикасността, качеството и ефективността на осъществяваните от СО процеси. Не всички структурни звена на СО имат утвърдени вътрешни правила, в които да са разписани процесите, които се изпълняват от съответното звено.
- В СО няма достъпни административни услуги, преведени на българския жестов език за глухите и сляпо-глухите граждани. Липсват изготвени материали, пригодени за четене от слепи хора, не са осигурени аудио-информационни табла за глухи в ЦАО и деловодствата на СО. Липсват изготвени клипове със жестов превод на важни информационни материали за глухи на Официалният портал на СО.
- В СО няма достатъчно помещения за съхранение на учреденския архив на СО.

Въз основа на посоченото, може да бъде направен следния извод: с оглед на подобряването на работата и усъвършенстване на СО, е необходимо да продължат усилията за ефективна работа с партньорите и гражданите/потребителите относно тяхното насърчаване за активно предлагане на идеи и предложения за подобрения, да се проучва възприемането на СО от обществеността като институция. Препоръчително е да се обърне внимание на социалната отговорност, да се разработи политика/план/концепция за социална отговорност (извън нейната мисия), като се следи и отчита нейното изпълнение.

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

Холистичният (цялостен) подход на модел САФ означава от една страна, че при извършване на самооценката внимателно се разглеждат и оценяват всички ключови аспекти на една организация, а от друга страна, че се отчита взаимодействието между всички съставни елементи – критерии и подкритерии на модела. Така критерии от 1-5 са взаимно свързани и определят получените Резултати – Критерии 6-9, а те от своя страна влияят върху Благоприятстващите фактори.

Въз основа на изводите и анализа на резултатите от направената самооценка на СО, в доклада се разглежда хипотезата за наличие на връзки „причина-следствие“ между областите на подобрение, като се обръща внимание на специално на тези, които са свързани с най-ниско оценените подкритерии в двете критериални области – на *Благоприятстващите фактори* и на *Резултатите*.

Въз основа на направената самооценка са констатирани някои нужди за подобрение в контекста на Критерий 1 (специално 1.3), Критерий 2 (специално 2.1, 2.2.), Критерий 3 (специално 3.3), Критерий 4 (специално 4.1, 4.5), Критерий 7 (специално 7.1) и Критерий 8 (специално 8.2). По—конкретно:

Анализът показва наличие на необходимост от подобрение/развитие предимно в следните области:

Взаимодействие с потребителите/заинтересованите страни, което в рамките на връзките е тясно свързано с подкритерии 4.1, 4.2, 6.1 и 1.4

В тази област във взаимна връзка са следните констатирани нужди за подобрения:

- Има необходимост от повишаване на обществената осведоменост, репутация и признание на организацията и нейните услуги. /1.4/;
- В СО не се събира в достатъчна степен и анализира информация за нуждите и потребностите на заинтересованите страни и потребителите на услугите и продуктите. /2.1/;
- В СО няма механизъм за установяване/идентифициране и анализ на добрите практики и ползи от съвместните партньорства, които да бъдат прилагани, (както към съществуващи, така и към бъдещи партньорства) /4.1/;
- СО не е оповестила списък на заинтересованите страни (предимно на основните партньори) /4.1/;

Развитие на човешките ресурси, което е тясно свързано с критерии 3 и 7, както и с 1.3

В тази област във взаимна връзка са следните констатирани нужди от развитие:

- В СО няма целенасочена политика/практика за признание на работата на служители или екипи, чрез нефинансови стимули /1.3, 3.1 и 3.3/;
- Ръководството осигурява достъп на отделните служители за срещи по различни въпроси, но липсва разработен механизъм за систематична обратна връзка от служителите, включително за събиране и анализ на техни идеи и предложения за подобряване на дейността на организацията /3.3/;

*Доклад от самооценката по прилагането на САФ 2020 на Столична община за периода 2018-2020 г.
Докладът се издава в един екземпляр. След утвърждаване се класира в УАСО.*

- Няма редовна практика за проучване на удовлетвореността на служителите - за организацията като цяло, нейното управление, условията на работа и възможностите за професионално развитие. /3.3/;
- Няма създадена организация и практика за работни стажове на служители в партньорски организации /4.1/;
- В СО не е въведена практика за трансфер на знания между служителите /4.4/;
- В СО не се правят регулярни вътрешни проучвания/измервания на възприятията на всички служители на администрацията като цяло (по различни въпроси, включително по отношение на имиджа, лидерството, екипната работа, условията на работа и възнаграждението, възможностите за кариерно израстване и личностно и професионално развитие) /7.1/;
- Не се извършва анализ за удовлетвореността на служителите от проведените обучения /3.2, 7.1/;
- Няма разработен (нефинансов) механизъм за признаване на постиженията на служителите (индивидуални и екипни) /3.1, 3.3, 7.2/;
- Няма сформирана етична комисия за разглеждане на казуси, свързани с нарушение на Етичния кодекс /1.1, 7.2/;
- Липсва обратна връзка от служителите, проучвания и анализ относно причините за прекратяване на правоотношението им с работодател /7.2/;
- Няма проучвания и анализи за причините за текучеството на персонала /7.2/;

Развитие на социалната отговорност, тясно свързано с критерий 8, подкритерии 1.1, 2.2, 3.1 и 3.3, 4.2.

В тази област във взаимна връзка са следните констатирани нугди от развитие:

- В СО няма разработена политика/план за социална отговорност, извън мисията на организацията /2.2/;
- Няма достъпни административни услуги, преведени на българския жестов език за глухите и сляпо-глухите граждани /4.5, 8.2/;
- В СО няма изградена практика да се измерва общественото мнение относно социалното и екологично въздействие от дейността на администрацията /8.1/;
- В СО няма практика за изготвяне и отчитане на годишни планове за социална отговорност (извън мисията на организацията) /8.2/;

Чрез предприемане на подходящи мерки в посочените области ще се постигне не само тяхното подобрене, но това ще въздейства и върху цялостното усъвършенстване на организацията.

Въз основа на гореописаното, могат да се направят следните основни изводи относно приоритетните области за подобрене, които биха били препоръчителни при разработване на Плана за подобрене на Столична община:

- Системата за измерване на резултатите като цяло е една от основните области, която има нужда от подобрене. Досегашният начин за измерване на възприятията на потребителите/заинтересованите страни, на служителите и на обществеността относно социалната отговорност, не дава достатъчна информация за работата на администрацията с потребителите и заинтересованите страни;
- Социалната отговорност (извън мисията на администрацията) не е засегната в приоритетите на организацията, липсва разписана социална политика/план. Социалната отговорност трябва да е присъща на публичните организации и затова тя е един от осемте принципа на съвършенството, на които е базиран моделът CAF и който се спазва от организациите, тръгнали по пътя на съвършенството.

8. Препоръки относно Плана за подобрене

Процесът на извършване на самооценката в Столична община има за цел да бъде определено настоящото състояние на организацията – нейната „картина/диагноза“ в настоящия момент - с идентифицирани силни страни и области на подобрене. Самооценката е основата на по-дългосрочна стратегия за усъвършенстване. На база на резултатите и изводите от направената от вътрешния Екип самооценка е необходимо да се продължи със съставяне на *План за подобрене*, чието изпълнение ще доведе до цялостно развитие на организацията.

Планът за подобрене представлява:

1. Основна цел на самооценката по CAF 2020.
2. Резултат от основания на факти и доказателства, анализ на силните и слабите страни на организацията и предложените мерки за подобрене, съдържащи се в Доклада за самооценката.
3. Интегрирана система за действие, целяща цялостно подобрене на управлението и работата на публичната организация, чрез преодоляване на слабите страни и засилване на силните страни в изпълнението
4. Интегриран елемент на системата за стратегическо и оперативно планиране и управление на изпълнението.

На база на изготвената самооценка и настоящия доклад, екипът предлага да се разработи и реализира План за подобрене, като база за по-нататъщото развитие на СО. В контекста на посоченото, целта на настоящия Доклад е да направи анализ на резултатите от извършената оценка на състоянието на СО на настоящия етап, който да послужи за основа на изготвянето на План за подобрене. Всъщност, основната цел на модел CAF е именно да бъде разработен и изпълнен План за подобрене, който допринася за цялостното подобряване и усъвършенстване на организацията.

В резултат на извършената самооценка на СО, получената точкова оценка по всички критерии/подкритерии съобразно методиката на CAF, идентифицираните области на подобрене и посочените по-горе изводи за тях екипът препоръчва следните индикативни приоритетни области на подобрене:

1. Подобряване управлението на сътрудничеството с партньорски и други организации на заинтересованите страни.
2. Подобряване на взаимоотношенията с гражданите/потребителите и служителите на СО чрез насърчаване на обратната връзка с тях за активен принос в работата на общината за подобрения

*Доклад от самооценката по прилагането на CAF 2020 на Столична община за периода 2018-2020 г.
Докладът се издава в един екземпляр. След утвърждаване се класира в УАСО.*

3. Разработване на цялостна концепция за политика на социална отговорност.

В рамките на самооценката, екипът е идентифицирал силните страни и областите на подобрене, за които е предложил многообразие от идеи и предложения за мерки за подобрене. За да бъде съставен Плана за подобрене е необходимо да се направи внимателен преглед и анализ на целия Доклад с неговите констатации от самооценката, изводи и препоръки и да се извърши приоритизация на мерките за подобрене. Целта на приоритизацията на мерките за подобрене е да направи Плана за подобрене реалистичен и изпълним.

8. Заключение

Моделът САФ прилага цялостен (холистичен) подход към анализа на организационното изпълнение и е катализатор на процеса на цялостното подобряване на организацията.

Изготвеният Доклад отразява общата картина („диагноза“) на състоянието на СО в настоящия етап на база на направената оценка на администрацията за периода 2018-2020 г. В процеса на самооценка екипът е идентифицирал общо **319 силни страни и 69 области за подобрене**, определени въз основа на доказателствените документи и оценяването по методиката на модела. В рамките на самооценката са предложени **81 идеи за мерки за подобрене**, които могат да служат като индикация за изготвянето на Плана за подобрене, насочен към по-нататъшното развитие на СО.

Екипът искрено се надява, че вложените в задачата работа, усилия и мотивация са допринесли за извършването на обективна оценка, която да бъде полезна в по-нататъшните стъпки на Столична община за развитие и усъвършенстване, като не претендира за изчерпателност на материала.

Екипът по самооценка изказва своята благодарност за създаването на необходимите условия и оказаната пълна подкрепа в процеса на самооценка от ръководството на Столична община, и специално на секретаря на СО г-жа Милова.

Благодарим сърдечно и на всички служители от Столична община, които ни съдействаха и се приобщиха към отговорната работа по модел САФ като подрепиха Екипа в процеса на извършване на самооценката, чийто обективизиран резултат е този Доклад.

Като ръководител на Екипа по самооценка, определена със заповед №СОА21-РД91-195/02.06.2021 г. (изм. и доп. със Заповед №СОА21-РД91-253/09.07.2021 г.) на кмета на Столична община, изказвам специални благодарности на служителите - членове на Екипа, които подходиха сериозно, отговорно, дисциплинирано и мотивирано към работата, отделяйки допълнително време- от самото начало за процеса на подготовка и за извършване на самооценката на организацията. Всичките те работиха усилено и в кратки срокове изготвиха своите индивидуални оценки, участваха активно в консенсусните срещи за постигане на съвместната обща консенсусна оценка.

Екипът сърдечно благодари и високо оценява и пълната подкрепа и професионална експертиза на нашия лектор и консултант г-жа Мими Йотова, която ни мотивира да работим с усърдие и ентузиазъм по поставената предизвикателна задача – пилотно въвеждане на Европейския модел за качество в публичната администрация.

Екип по самооценка

София

24.11.2021 г.

*Доклад от самооценката по прилагането на САФ 2020 на Столична община за периода 2018-2020 г.
Докладът се издава в един екземпляр. След утвърждаване се класира в УАСО.*