



## ОБЩИНСКА АДМИНИСТРАЦИЯ - ДЕВИН

**ПРЕГЛЕД НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА РЕЗУЛТАТИТЕ  
И АНАЛИЗ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ПРЕПОРЪКИТЕ  
ОТ ПРОВЕДЕНИЯ ФУНКЦИОНАЛЕН АНАЛИЗ  
В ОБЩИНСКА АДМИНИСТРАЦИЯ – ДЕВИН**

## ИНФОРМАЦИОННА СРЕЩА



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

**Проект: „Подобряване на ефективността  
на Общинска администрация – Девин”,**

Договор № 12-11-5/09.10.2012 г.

по Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейския съюз  
чрез Европейския социален фонд

# ЦЕЛ НА ИНФОРМАЦИОННАТА СРЕЩА

- ПРЕГЛЕД НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА РЕЗУЛТАТИТЕ И АНАЛИЗ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ПРЕПОРЪКИТЕ ОТ ПРОВЕДЕНИЯ ФУНКЦИОНАЛЕН АНАЛИЗ
- ИНФОРМИРАНЕ И ПУБЛИЧНОСТ



# ИЗПЪЛНИТЕЛИ

Екип за провеждане на функционален анализ, определен от кмета на община Девин в заповед № РД-09-8 от 04.01.2013, в състав:

## Представители на администрацията

**инж. Венцислав Кехайов**  
**Ръководител ЕПФА**

и членове на екипа:

**Захаринка Шапкива**  
**Капка Бешева**  
**Антоний Моллов**  
**Надежда Ризова**  
**Ирина Иванова**



## Членове на екипа външни експерти от „Интер Консулт Нова“ ЕООД

**Мария Димитрова**  
**Ръководител на екипа на изпълнителя**

и експерти:

**Кремена Раднева**  
**Ивелина Минчева**  
**Майя Ангелова**



# **ПРОЕКТ „Подобряване на ефективността на Общинска администрация – Девин”**

**Договор № 12-11-5/09.10.2012 г.**

**по Оперативна програма „Административен капацитет,  
съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския  
социален фонд**

**Приоритетна ос I „Добро управление”**

**Подприоритет 1.1. „Ефективна структура на държавната  
администрация”**

**Бюджетна линия BG051PO002/12/1.1-04**



# ПРОЕКТ „Подобряване на ефективността на Общинска администрация – Девин”

- **Общата цел на проекта:** Оптимизиране на структурата на Общинска администрация – Девин за ефективно изпълнение на функциите ѝ.
- **Специфични цели на проекта:**
  - Оптимизиране на функциите и организационното структуриране на общинската администрацията.
  - Подобряване на организацията, работните процеси и координацията между звената на общинската администрация.
  - Повишаване на прозрачността и отчетността в работата на общинската администрация и оптимизиране на административните разходи.
  - Подобряване на обслужването и повишаване на удовлетвореността и доверието на гражданите и бизнеса, чрез предоставяне качествени административни услуги.



# ПРОЕКТ „Подобряване на ефективността на Общинска администрация – Девин“

Договор № Д-546 от 27.12.2012 г.

между ОБЩИНА ДЕВИН И „ИНТЕР КОНСУЛТ НОВА“ ЕООД, в изпълнение на Проект „Подобряване на ефективността на Общинска администрация – Девин“

с предмет:

**Обособена позиция 1: Извършване на функционален анализ чрез прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация.**

**Обособена позиция 2: Изготвяне на предложение за Устройствен правилник на общинската администрация.**

**Обособена позиция 3: Разработване на проект за структура на общинската администрация.**

**Обособена позиция 4: Изготвяне на вътрешни правила за работа на общинската администрация за подобряване на организацията, работните процеси и координацията между звената.**

**Обособена позиция 5: Провеждане на съпътстващи обучения за прилагане на новите правила.**



# Етапи на провеждане на функционален анализ

Етап 1

- Планиране и подготовка на функционалния анализ

Етап 2

- Провеждане на функционалния анализ

Етап 3

- Приключване

Етап 4

- Мониторинг, преглед и публичност на изпълнението



# Изходни данни от функционален анализ:

1

Препоръки и план за оптимизиране на функциите и организационно структуриране

Извеждане извън администрацията на нетипични функции, премахване на излишни и дублиращи се функции, закриване и/или преструктуриране на звена, по-добро разпределение на функциите между звената, по-прецизно дефиниране на функциите на звената;

2

Препоръки и план за подобряване на ефективността от дейността на администрацията

Прецизиране на формулировките на мисията и визията на администрацията, подобряване формулировката на целите на администрацията и на нейните звена с оглед спазването на изискванията за конкретност, измеримост, съгласуваност, постижимост и определеност във времето, подобряване степента на изпълнение на целите на администрацията и нейните звена;

3

Препоръки и план за подобряване на ефикасността и икономичността

Прецизиране на показатели за измерване на постигнатите резултати, използваните ресурси и съотношенията между тях, определяне на възможности за по-икономично използване на ресурсите (финансови и човешки) и за подобряване на резултатите от дейността.



# Документиране – етап 3

---

- Доклад от проведен функционален анализ
- План за действие



# Мониторинг, преглед и публичност на изпълнението – етап 4

- **Анализ на изпълнението на препоръките**



- Информиране на заинтересованите страни за изпълнението на препоръките
- Публичност на резултатите от функционалния анализ



# Мониторинг – етап 4

## Основна цел на мониторинга:

- Да измери постигнатия напредък и подобрене по отношение на:
  - релевантност на функциите;
  - ефективност от дейността;
  - ефикасност и икономичност на дейността.



# Използвани методи

---

- Събиране, проучване и анализ на документи и информация
- Събиране на допълнителни данни, чрез:
  - дистанционни интервюта с ръководителите на структурни звена
  - Актуална информация от интернет сайта на общината.
- Наблюдението и експертната оценка



# Източници на информация

## Източници на информация:

- Отчети за работата на структурните звена;
- Годишни цели на общинска администрация Девин за 2014 г.;
- Показатели за измерване на ефикасност в общинска администрация Девин;
- Решения на общинския съвет;
- Заповеди на кмета на общината;
- Вътрешни организационни документи;
- Други.



# Период на провеждане

---

## Непрекъснат процес на наблюдение

- Препоръчителен период на докладване на резултатите от наблюдението на плана е: **ШЕСТ МЕСЕЦА**.
- Представени два доклада от проведен анализ



# АНАЛИЗ НА РЕЛЕВАНТНОСТ

Преглед на изпълнението на резултатите и анализ на изпълнението  
на препоръките от проведения функционален анализ в  
**ОБЩИНСКА АДМИНИСТРАЦИЯ – ДЕВИН**



12.3.2014 г. 16:46 ч. Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
**Инвестиции в хората**

# КОНСТАТАЦИИ

- Определяне на структурните звена в зависимост от източника на финансиране, в резултат на което, в организационната структура на общината са включени други дейности и функции
- В структурата са обособени структурни единици, които не са нормативно регламентирани: звено, функция, дейност
- Други идентифицирани възможности за подобрене



# ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ

---

## Препоръки по отношение на релевантността:

- Да се подготвят изменения в структурата на общинската администрация;
- Да се утвърди нов Устройствен правилник на общинската администрация.



# ПОСТИЖЕНИЯ

---

- Приета с решение № 214 от 15.10.2013 г. на Общинския съвет  
Новата организационна структура еднозначно определя йерархичните връзки и зависимости, прави ясно разграничение между функциите на общата и специализираната администрация, обезпечава със структурни звена всички области на политика, за които отговаря кметът на общината



# ПОСТИЖЕНИЯ

- Спазени са нормативните изисквания за съотношение между общата и специализираната администрация и за числеността на персонала в структурните звена в специализираната администрация;
- Функциите по благоустройство и комунално стопанство са изведени извън администрацията под формата на общинско предприятие, съгласно решение № 226/08.11.2013 на ОбС гр. Девин.

С Решение № 19 от 14.02.2014 г. Общинският съвет одобрява общата численост и структура на общинско предприятие БКС, която ще влезе в сила от 01.04.2014 г.;



# ПОСТИЖЕНИЯ

---

- Разпределението на функциите е отразено адекватно в **Устройствения правилник**, като липсват дублиращи се функции.

Устройственият правилник е утвърден от кмета на общината и е в сила от 01.11.2013 г.



# Препоръки за подобрене:

- След обособяване на ново предприятие „Благоустройство и комунално стопанство – Девин“, да се инициира промяна в организационната структура;
- Във връзка с гореуказаната промяна да последва актуализиране на длъжностното разписание и Устройствения правилник;
- Следва да се коригират длъжностните характеристики на служителите, в чиито структурни звена има промяна във функциите;
- Да се формулират показатели за оценка на ефикасността и ефективността на новото предприятие, с цел да се оцени ползата от създаването му;
- Да се анализират резултатите от направените промени в организационната структура след определен период от време



# ЕФЕКТИВНОСТ ОТ ДЕЙНОСТТА

Преглед на изпълнението на резултатите и анализ на изпълнението на препоръките от проведения функционален анализ в

**ОБЩИНСКА АДМИНИСТРАЦИЯ – ДЕВИН**



12.3.2014 г. 16:46 ч. Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

# ВХОДНИ ДАННИ

**Общински план за развитие** – в процес на разработване

Оценката на ефективността се базира на годишните цели на администрацията и съществуващите стратегически документи, чието действие включва период до 2015 г.:

- Стратегия за управление на общинската собственост на Община Девин за периода 2012 – 2015 г.;
- Стратегия за развитие на социалните услуги в Община Девин през периода 2011 – 2015 г. (вкл. годишни програми).



# КОНСТАТАЦИИ

Набелязани слаби страни с потенциал за подобрене след проведения анализ, по отношение на ефективност:

- *Липсва ясно дефинирана мисия, която да се познава от служителите;*
- *Не всички формулирани цели в основния стратегически документ отговарят на изискванията за конкретност, измеримост, постижимост, съгласуваност и определеност във времето (критерии SMART);*
- Съществуват мерки към стратегически цели, които не са свързани пряко с дейността на администрацията и нейния принос по постигането им;



# КОНСТАТАЦИИ

- Не съществува практика за конкретизиране на целите заложи в плана на годишна база. Липсват годишни програми за реализация на общинския план за развитие, които да стъпват на ресурсно обезпечените мерки за годината;
- Няма изградена система за цялостно полагане на целите, като се следва определянето им от най-високите нива към по-ниските, т.е от стратегическите цели към целите на звената и служителите;
- Няма изградена единна система за отчетност, която да дава възможност за проследяване на процеса на отчитане от служител към ръководител на звено, от ръководител на звено към секретар, зам. -кмет, кмет.



# ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ

## Заложени дейности в плана :

- Изготвяне на Годишна програма за изпълнение на общинския план за развитие, която да е обвързана с бюджета за съответната година. Формулиране на цели на структурните звена въз основа на годишната програма;
- Въвеждане на единна система за отчитане на дейността на общинската администрация, изготвяне на годишни отчети, периодично отчитане на резултатите от изпълнението на Общинския план за развитие;
- Оптимизиране на процесите и комуникацията в общинската администрация, чрез актуализиране на вътрешните правила за организация на административното обслужване и разработване на вътрешни правила за управление на риска.



# ПОСТИЖЕНИЯ

- В приетия нов Устройствен правилник е формулирана мисията на администрацията:

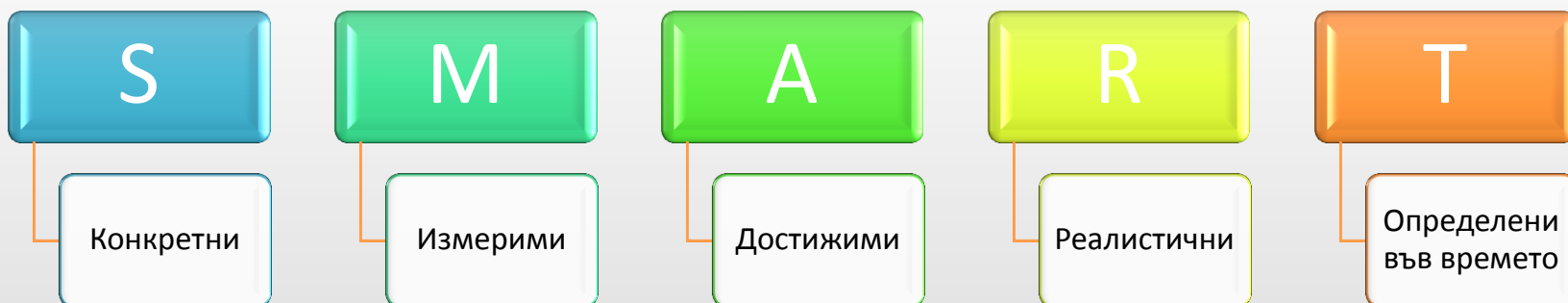
**„Мисията на общинска администрация - Девин е да предоставя качествени обществени услуги, които да спомогнат да се повиши качеството на живот и да се удовлетворят потребностите на живеещите на територията на общината.**

**Общинската администрация се стреми да удовлетворява нуждите на обществеността, чрез създаване и поддържане на ефективни партньорства, привличане и задържане на компетентни и мотивирани сътрудници и използване на стратегическото планиране“**



# ПОСТИЖЕНИЯ

- Сравнението на поставените цели за 2014 г. с тези в предходните периоди показва, че има положителна тенденция за конкретизиране на целите и привеждането им в съответствие с критериите SMART.



# ПОСТИЖЕНИЯ

---

- Съществуват цели за администрацията като цяло и конкретни цели по структурни звена.
- Формулирани са индикатори за изпълнение на целите.

## ОБВЪРЗАНОСТ



# ПОСТИЖЕНИЯ

---

## Напредък по отношение на отчетността:

- Изготвени са отчети за дейността и изпълнението на целите на всички отдели от администрацията
  
- Отчет на кмета на общината



# ПОСТИЖЕНИЯ

**Оптимизиране на процесите и комуникацията в общинската администрация:**

Изготвени вътрешни правила:

- „Стратегия за управление на риска в община Девин“;
- „Вътрешни правила за управление на риска в община Девин“;
- коригирани „Вътрешни правила за организация на административното обслужване в община Девин“.



# ПОСТИЖЕНИЯ

**Въведена е добра практика по системно актуализиране на вътрешните документи:**

- Актуализирани са: „Инструкция за информационно-деловодната дейност и работата с документите в Общинска администрация- Девин“ от 01.03.2014 г.
- Актуализирани или новосъздадени са много от технологичните карти и формулярите на заявления за услуги
- Отдел „Правно обслужване“ предвижда актуализация на правилата за обществените поръчки, веднага след публикуване на изменения в нормативните документи



# Препоръки за подобрене:

- Данните и фактите, които се излагат да са съпоставими, да се отнасят за еднакви периоди от време и да проследяват тенденции на развитие;
- При сравняване на данни с предходни периоди, в случаите, когато има съществени разлики между план и изпълнение или постигнат резултат в настоящ и предходен период е добре да се направи анализ на причините за това и при необходимост да се предложат мерки за подобряване;
- Да се приложат на практика разработените „Вътрешни правила за управление на риска в община Девин“, което в голяма степен ще доведе до оптимизиране на процеса по целеполагане и отчитане и избягване на потенциални рискове за изпълнение на целите;
- Да се изследва удовлетвореността на външни и вътрешни заинтересовани страни, по отношение на качеството на предоставените услуги и изпълнението на мисията на администрацията, с цел да се направи качествен анализ на цялостната дейност.



# ЕФИКАСНОСТ И ИКОНОМИЧНОСТ НА ДЕЙНОСТТА

Преглед на изпълнението на резултатите и анализ на изпълнението на препоръките от проведения функционален анализ в

**ОБЩИНСКА АДМИНИСТРАЦИЯ – ДЕВИН**



# ЕФИКАСНОСТ

---

## Оценката на ефикасността включва:

- Анализ на идентифицираните показатели за измерване на резултатите от дейността, използваните ресурси и ефикасността (съотношението между резултати и разходи)
- Оценка на постигнатите резултати, направените разходи и съотношението между тях по отделни звена, функции, програми и др.



# КОНСТАТАЦИИ

## Основна констатация от функционалния анализ:

- По време на функционалния анализ беше констатирано, че липсват показатели за оценка и измерване на ефикасността и икономичността от дейността на администрацията, с изключение на данните от изпълнението на бюджета.

## (Препоръка от междинния мониторинг:

- Да се преразгледат формулираните показатели за ефикасност, с цел тяхното прецизиране, така, че да отразяват съотношения, а не абсолютни стойности.)



# ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ

**Главна задача, заложена в плана за действие, по отношение на ефикасността:**

- Да се въведе практика за ежегодно отчитане на ефикасността от дейността на общинската администрация там, където е възможно, чрез предварително формулиране на показатели за измерване на ефикасността, събиране на информация и съпоставяне на постигнатите резултати през различни периоди от време;
- Да се идентифицират показатели за измерване на резултати и процеси по структурни звена.



# ПОСТИЖЕНИЯ

- Налице е преоценка и са формулирани нови показатели за измерване на резултати , документирани в **„Таблица с показатели за измерване на ефикасността на процесите в Общинска администрация – Девин за 2014 г.“**
- Има значителен напредък по отношение характеристиките на показателите - отразяват абсолютни стойности, както и съотношения и въздействия.



# Препоръки за подобрене:

- Препоръки по отношение на отчетите –данните да са съпоставими, да се правят анализи на значителните отклонения и да се проследяват тенденциите.
- По отношение на безопасността с ресурси, необходими за подобряване на административното обслужване, би могло да се търсят резерви с цел осигуряване на обслужване на „едно гише“ и подобряване на осигуряването с хардуер.



# ИЗВОДИ И ОБОБЩЕНИ ПРЕПОРЪКИ

Преглед на изпълнението на резултатите и анализ на изпълнението на препоръките от проведения функционален анализ в

**ОБЩИНСКА АДМИНИСТРАЦИЯ – ДЕВИН**



# ИЗВОДИ .....

## Постигнат е напредък по отношение на релевантността:

- създадената организационна структура прави ясно разграничение между специалните правомощия на кмета и правомощията му като ръководител на администрацията;
- обособяването на структурните звена отговаря на нормативните изисквания за съотношение между обща и специализирана администрация и за численост на персонала в специализираната администрация;
- създадената организационна структура е предпоставка за постигане на поставените стратегическите цели и приоритети на този етап;
- правомощията са обезпечени с функции на основните звена, липсват дублиращи се функции.



# ИЗВОДИ .....

## Постигнат е напредък по отношение на ефективността:

- Налице е ясно формулирана мисия на общинската администрация, всички служители са запознати със нея;
- Въведена е практика за целеполагане и конкретизиране на целите на администрацията по структурни звена;
- Изготвят се отчети за изпълнение на целите и дейността на отделите в администрацията;
- Изготвя се Отчет на кмета на общината.



# ИЗВОДИ .....

## Постигнат е напредък по отношение на ефикасност и икономичност на дейността

- Идентифицирани са показатели за измерване на процесите и резултатите. Стартиран е процеса по събиране на информация, относно определените показатели, което ще доведе до възможността за по-добра отчетност и аналитичност, за проследяване на тенденциите и сравнение на резултатите, както и по-добра възможност за анализ на проблемите и несъответствията.



# ОБОБЩЕНИ ПРЕПОРЪКИ:

---

- Да се подготвят изменения в структурата на общинската администрация поради създаването на ОП БКС;
- Да се утвърди нов Устройствен правилник на общинската администрация;
- Да се направи преглед на организационната структура след приемане на ОПР 2014-2020;



# ОБОБЩЕНИ ПРЕПОРЪКИ:

- Преглед и актуализация на целите на администрацията и структурните звена след формулиране на визията и изготвяне на ОПР за следващия програмен период;
- Извършване на периодичен мониторинг по отношение на релевантността, ефективността и ефикасността. Определяне на служител/екип, който да отговаря за извършване на мониторинг и преглед на изпълнението на плана за действие;
- Да се формулират цели и показатели за оценка на ефикасността и ефективността на ОП БКС.



# ПРОЕКТ „Подобряване на ефективността на Общинска администрация – Девин”

- **Общата цел на проекта:** Оптимизиране на структурата на Общинска администрация – Девин за ефективно изпълнение на функциите ѝ.
- **Специфични цели на проекта:**
  - Оптимизиране на функциите и организационното структуриране на общинската администрацията.
  - Подобряване на организацията, работните процеси и координацията между звената на общинската администрация.
  - Повишаване на прозрачността и отчетността в работата на общинската администрация и оптимизиране на административните разходи.
  - Подобряване на обслужването и повишаване на удовлетвореността и доверието на гражданите и бизнеса, чрез предоставяне качествени административни услуги.



# БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО!



12.3.2014 г. 16:46 ч. Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
**Инвестиции в хората**