



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората



**Индикатори за измерване на
изпълнението на функциите на
община Сопот и методика за мониторинг**

Юни 2014 г.

Проект:

*„Оптимизиране структурата и работата на Общинска администрация Сопот за постигане на ефективност, ефикасност и избягване на дублиращи се функции”
в изпълнение на Договор № 13-11-59/16.08.2013 г.”*

Източник на финансиране:

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:

BG051P0002/13/1.1-07

Бенефициент:

Община Сопот

Изпълнител:

Обединение „БКО - Евроланс”

Съдържание

1. Въведение.....	4
2. Дефиниции	5
3. Индикатори за оценка на ефикасността и ефективността на административната структура	6
4. Механизъм за оценка.....	14
5. Примерни оценъчни таблици.....	25

1. Въведение

Настоящият документ е разработен в изпълнение на проект “Оптимизиране структурата и работата на Общинска администрация Сопот за постигане на ефективност, ефикасност и избягване на дублиращи се функции”, Договор за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ № 13-11-59/16.08.2013 г.. Проектът е финансиран от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд и от Държавния бюджет на Република България чрез Оперативна програма „Административен капацитет” 2007 – 2013 г..

Управлението има две измерения – политическо и технократско:

- в политическото си измерение управлението изисква гражданско участие, вземане на решения и лидерство;
- в технократското си измерение то изисква оценка, планиране, преговори и договаряне, счетоводни механизми, мониторинг и оценка на въздействието.

И двете измерения (политическото и технократското) изискват прозрачност и повишаване качеството на човешкия капитал.

Участието на получателите на услуги (в най-широк смисъл на думата) допринася за предоставянето на услуги, които са адаптирани към техните нужди. То изгражда чувство за отговорност и овластява, окуражава ползвателите да полагат грижи за социалната и друга инфраструктура и да допринасят финансово с плащане на данъци и такси. Участието на гражданите потребители трябва систематично да бъде търсено и в случаите на оценка на нуждите, планирането, вземането на решения, реализацията и мониторинга.

Местните власти вече имат практика по отношение на проучване на нуждите от услуги (включително чрез НПО, браншовите организации на бизнеса и представители на общностите), дефиниране на приоритети, фасилитиране взаимодействието между различни социално-икономически фактори на местно ниво, и намиране на най-добрата форма за предоставяне на услуги.

В своята работа местните власти следва да:

- реализират интегрирани политики на основата на стратегическа оценка на тяхното очаквано икономическо, екологично и социално въздействие;
- да определят стандарти за предоставянето на услуги във всички сфери;

- да дефинират индикатори за тяхното измерване; мониторинг на реализацията и изпълнението;
- да осигурят рамка на отчетност и ефективна регулаторна рамка;
- да приемат количествени и качествени годишни задачи и цели;
- да планират и предоставят услуги в консултации и обратна връзка с всички заинтересовани с цел адаптиране и усъвършенстване на услугите;
- да информират гражданите за политиките и стандартите на услугите;
- да осигурят недискриминационен и ефективен достъп до услугите;
- да признаят правото на общностите ефективно да участват в процеса на вземане на решения чрез свои представители;
- да работят за повишаване на квалификацията и учене през целия живот както на работещите в местната власт, така и на представителите на социално-икономическите партньори;
- да подкрепят гражданското участие чрез гражданско образование, обществени застъпници, обществени обсъждания и планиране с гражданско участие; да осигурят каналите, чрез които гласът на гражданите да бъде чул;
- да мобилизират знанията и уменията на представители на общностите за реализация и управление на проекти;

2. Дефиниции

Ефективност – степен на постигане на предварително поставени цели, определена след съпоставяне на действителните с очакваните резултати от дейността на административните структури;

Ефикасност – съотношение между постигнатите резултати и използваните за тях ресурси;

Икономичност – постигане на дадени резултати с минимум ресурси (разходи) или постигане на максимални резултати с дадени ресурси (разходи);

Наблюдение (мониторинг) процес на системно и непрекъснато набиране и анализ на информация относно хода на реализацията на политиката и

постигането на поставените резултати. Получената информация се използва за целите на управлението – осъществяване на контрол и вземането на управленски решения относно продължаването, изменението, допълването или прекратяване на съответната общинска политика или програма;

Оценка – преценка на публичните политики и програми въз основа на техните резултати, въздействието им и потребностите, които са предназначени да удовлетворят.

3. Индикатори за оценка на ефикасността и ефективността на административната структура

Съгласно общоприетото определение, индикаторът за изпълнение се използва за измерване на вложените ресурси, изпълняваните дейности, предоставяните продукти/услуги или ползата/ефекта за обществото. Индикаторът за изпълнение е индикатор, който съдържа полезна информация за текущото състояние и/или за постигнатия напредък. Тя е необходима на ръководителите (мениджърите) за вземане на решения.

Индикаторът за изпълнение е измерител на вложения ресурс, произвеждания/предоставяния продукт/услуга, ползата/ефекта, ефективността, качеството и времетраенето. Следователно, индикаторът за изпълнение е инструмент за измерване на резултата, т.е. на постигнатия напредък по отношение изпълнението на заложената цел.

Индикаторите за изпълнение могат да бъдат представени количествено, качествено или във времеви порядък. В цитираното по-горе определение ключови са изразите “полезна информация” и “информацията необходима”. Това най-добре се вижда, когато се разглеждат критериите за избор на индикатори за изпълнението.

Съществуват различни видове индикатори за измерване на изпълнението. Под изпълнение разбираме способността на общинска администрация да придобива ресурси по най-икономичния начин и да ги изразходва ефективно и ефикасно с

оглед постигането на заложените целеви стойности за индикаторите за изпълнение. Основният въпрос, който възниква е:

Какво може да се провери и контролира посредством идентифицираните и формулирани индикатори за изпълнение:

- законосъобразност
- икономичност
- ефективност
- ефикасност
- качество на услугата?

При оценка на ефективността на административните структури на община Сопот се определя и отчита какво е действителното състояние на следните показатели:

- Формулирана ясна и позната за служителите на общинската администрация мисия и визия за бъдещето развитие на общината;
- Обезпеченост на областите на политика на Общината със стратегически и програмни документи;
- Обезпеченост на мисията и дългосрочните/годишни цели на административните структури с функции и цели по звена (дирекции, отдели, сектори);
- Формулирани дългосрочни и краткосрочни (годишни) цели на административната структура, в т.ч. годишни цели по звена/ дирекции/ отдели / сектори/ отделен служител - конкретни, измерими, съгласувани, определени във времето;
- Отчетени резултати за изпълнението на заложените годишни и дългосрочни цели на отделните нива от административната структура (общо/по звена - дирекции/отдели/сектори/отделен служител);
- Набелязани и/или изпълнени мерки за актуализиране на заложените цели на административната структура - общи и по звена, в зависимост от настъпили промени в нормативната уредба; стратегическото планиране на общината; вътрешни промени и други, влияещи върху дейността на общината;

Оценката за изпълнението на показателите се извършва на база на следните източници на информация (посочените източници са примерни и може да се използват само част от тях или да се допълват с нови):

- Стратегически и програмни документи на община Сопот и отчети за тяхното изпълнение;
- Устройствен правилник на общинската администрация;
- Вътрешни нормативни актове и други административни актове, свързани с дейността на общинската администрация и нейните функции (вътрешни правила, инструкции, правилник и т.н.);
- Наредби и решения на общинския съвет, касаещи дейността и служителите в общинската администрация;
- Стратегически и годишни планове и документи за работата на общинската администрация; годишни цели на администрацията на община Сопот и на административните звена в нея. Отчети за тяхното изпълнение;
- Отчети за постигнатите резултати от дейността на общинската администрация и на ниво дирекции/отдели/сектори;
- Резултати от оценката на изпълнението на поставените цели и задачи от служителите на общинската администрация;
- Годишни програми за реализация на Общинския план за развитие на община Сопот и годишни отчети за изпълнението им;
- Длъжностни характеристики;
- Правила за дейността на администрацията в община Сопот, за организиране и разпределяне на работата, възлагането на задачите и отчитането на резултатите от изпълнението;
- Актуализирани документи;
- Нормативна уредба и стратегически документи на национално и областно ниво;
- Други, касаещи дейността на общинската администрация.

При оценка на ефикасността на административните структури на Община Сопот се определя и отчита какво е действителното състояние и количествените стойности на следните показатели за постигнат резултат и използвани ресурси (извършени разходи):

- Размер на събрани приходи;
- Обем на извършените дейности/задачи и работа от общинската администрация;
- Обем на предоставените услуги;
- Брой лица, използващи различните услуги;
- Брой обслужени лица;
- Време за предоставяне на услуги;
- Качество на предоставените услуги;
- Удовлетвореност на потребителите от предоставените услуги,
- Удовлетвореност на обществеността от дейността на администрацията;
- Състояние на различни сектори от обществения живот;
- Изразходени парични средства;
- Разходи за използван персонал;
- Използвани човешки ресурси - численост, работно време;
- Отчетено текучество;
- Разходи за материали и информационни технологии;
- Използвани материални ресурси - сграден фонд, земи и др.;
- Използвани информационни ресурси - хардуер, софтуер и др.;
- Обезпеченост на административните структури и вътрешните звена с ресурси, подпомагащи дейността;
- Натовареност на звената в общинската администрация;
- Други.

Установяват се факторите, които влияят върху действителното състояние и получените конкретни количествени стойности на определените показатели.

На база получените количествени стойности се изготвя оценката на ефикасността на общинската администрация чрез представяне и отчитане на съотношенията на постигнатите резултати и използваните ресурси (разходи). Примерни показатели за оценка на ефикасността са:

- ефикасност на приходите за местни дейности за покриване на разходите за местни дейности;

- ефикасност на собствените приходи за извършване на капиталови разходи за финансиране на местни дейности;
- разходи за администрация на 1 лице от населението на страната;
- разходи за администрация на 1 лице от икономически активното население на страната;
- заети в администрацията на 10 000 души от населението на страната;
- заети в администрацията на 10 000 души от икономически активното население на страната;
- процент на разходите за администрация от брутния вътрешен продукт;
- процент на разходите за администрация от общите разходи по бюджета;
- разходи на администрацията на 1 обслужвано лице (потребител на услуги);
- заети в администрацията на 1 обслужвано лице;
- общи разходи на администрацията на 1 служител;
- разходи за персонала (заплати, осигурителни вноски и т.н.) на 1 служител;
- ефективен фонд работно време, средно на 1 служител (човекодни);
- общи разходи на администрацията на 1 отработен човекоден;
- събрани приходи на 1 служител;
- събрани приходи за 1 отработен човекоден;
- общи разходи на администрацията на 1 000 лева събрани приходи;
- разходи за персонала на 1 000 лева събрани приходи;
- разходи на администрацията за единица изменение на показател за състояние на определен сектор от обществения живот;
- разходи за единица обем на извършена дейност или за оказана услуга;
- други.

За по-голяма прецизност на оценката, отчетените показатели могат да се сравнят с отчетените съответни стойности в предходен период; предварително определена целева стойност или отчетен резултат от друга сходна административна структура и да се обобщят направените сравнения, т.е. да се изготви оценка на икономичността.

Оценката на ефикасността се извършва на база на следните източници на информация:

- Официална статистическа информация;
- Официални отчети за изпълнението на бюджета по параграфи на Единната бюджетна класификация и по програми;
- Длъжностно разписание на общинската администрация;
- Поименно разписание на длъжностите на общинската администрация;
- Общински план за развитие на община Сопот;
- Доклад за наблюдение на изпълнението на Общински план за развитие на община Сопот;
- Доклад за междинна оценка на Общински план за развитие на община Сопот;
- Годишни програми за реализация на Общинския план за развитие на община Сопот и годишни отчети за изпълнението им;
- Стратегически и програмни документи на община Сопот и отчети за тяхното изпълнение;
- Отчети за постигнатите резултати от дейността на общинската администрация и на ниво дирекции/отдели/сектори;
- Статистически годишни отчети за заетите лица, средства за работна заплата и други разходи за труд;
- Отчети за извършените капиталови разходи от община Сопот;

- Годишни доклади за състоянието на администрацията на Община Сопот;
- Други официални доклади, отчети и документи, свързани с дейността на общинската администрация, използваните ресурси и извършените разходи за изпълнението на заложените функции, задачи.

Поради липсата на действащ към настоящият момент Общински план за развитие (ОПР) на община Сопот за период преди 2013 година, то сравняването и оценката, касаеща дейности, които са следствие от Общинския план за развитие, ще бъдат оценявани след първата планирана/отчетна година.

Оценката на постигнатите цели в стратегическите документи и годишния план на администрацията и отделните звена (дирекции/отдели/сектори) се реализира в следните перспективи:

- **Оценка на процеса.** Оценява се как и до каква степен се изпълнява заложената политика за развитие на община Сопот, дали се реализира това, което е планирано. Оценката следва да засяга съответствието на извършваните дейности и задачи от отделните дирекции/отдели/сектори със съдържанието на годишния план на общинска администрацията;
- **Оценка на резултатите.** Оценява се до каква степен се постигат очакваните резултати на отделните звена и как те са допринесли за изпълнението на годишните цели на администрацията. Тази оценка се съсредоточава преди всичко върху резултатите и постиженията (включително странични, непланирани и нежелани ефекти), за да се прецени ефективността на дейността на администрацията. Възможно е да се поставят и въпроси, свързани с оценка на качеството на продуктите и услугите предоставени на различните целеви групи. При оценяването на получените резултати може също така да се оценят процедурите, за да се разбере как са получени резултатите или защо очакваните резултати и ефекти не са постигнати;
- **Анализ на ефикасността на разходите.** Това е анализ, при които се сравняват постигнатите резултати от общинска администрация с разходите (изразходваните ресурси) за тяхното получаване. Чрез анализа на ефикасността на разходите се оценява уместността на разходите за постигане на определена

цел, за да се определи най-изгодните възможности и начини за постигане на предвидените цели;

– **Оценка на въздействието.** Оценяват се въздействията на реализираните общински политики и програми в различни аспекти. Тази оценка се използва, когато е известно, че върху резултатите от провежданата политика влияят външни фактори, за да може да се разграничи нейния принос за постигане на набеязаните цели.

Успехът и резултатите от една политика или програма зависят от много фактори и характеристики на целевите групи, изпълнителите и заинтересованите страни. В този смисъл наблюдението и оценката трябва да бъдат селективни и стратегически ориентирани, като се концентрират най-вече върху факторите, имащи значение за реализацията на конкретните политики и програми.

Обхватът и дълбочината на анализа и оценките за различните видове общински политики и програми също се определят в зависимост от предложените дейности за реализацията им. Основните въпроси, на които се търси отговор при мониторинга и оценката са:

- Какви са последиците за различните целеви групи, заинтересовани страни, засегнати общности от реализацията на конкретната политика?;
- Какво е разпределението на положителните резултати от осъществената политика между отделните ползватели и други заинтересовани страни?;
- Има ли непредвидени и нежелани странични ефекти. Има ли действия, които могат да се предприемат, за да се неутрализират тези ефекти;
- Съществуват ли рискове, които заплашват да осуетят успешната реализация на политиката провеждана от общината в конкретна област?;
- Каква институционална и организационна среда е необходима за осигуряване участието на заинтересованите страни в осъществяването на политиката/програмата, тяхната оценка и развитие?;
- Има ли изграден капацитет за осъществяване на политиката/програмата на всички равнища?.

4. Механизъм за оценка

Създаването на механизъм за наблюдение и контрол на дейността на Общинска администрация Сопот ще подпомогне процеса на управление и на вземане на решения от страна на ръководството на общината.

Механизмът за оценка може да служи и за идентифициране на силните страни и областите (възможностите) за подобрене, които могат да се реализират/планират в администрацията и нейната дейност.

Механизмът за оценка подпомага процеса на формулиране и изпълнение на коригиращи действия, допринася за подобряването на отчетността и прозрачността на общинските структури.

Механизмът за оценка може да се използва със следните цели:

- Стратегическо и оперативно планиране;
- Взаимодействие с други държавни институции;
- Решения за разпределение на средства от бюджета;
- Проследяване на изпълнението на оперативни цели;
- Подобряване общественя авторитет на администрацията;
- Оценка на удовлетвореността на потребителите на услуги;
- Мотивация и развитие на служителите;
- Оценка на изпълнението и възнагражденията на служителите;
- Споделяне на добри практики между административните звена;
- Предприемане на корективни мерки, когато има риск за обществени средства.

В зависимост от различните заинтересовани страни (вътрешни и външни на организацията), които използват механизма целите им могат да бъдат различни. Например, за висшето ръководство, представляващ част от вътрешните заинтересовани страни, водещите цели са свързани със стратегическото планиране, оценката и управлението на риска; за отделните служители (които отново са част от вътрешните заинтересовани страни) – информираност за личните цели и целите на организацията, оценка на изпълнението,

възнаграждения и възможности за развитие. За външните заинтересовани страни, водещите цели за използване на изпълнението са свързани преди всичко с качеството и цената на предоставяните от общинската администрация публични услуги.

В по-конкретен план, системата за измерване на изпълнението може да се използва при:

- Разработване и актуализация на общинския план за развитие;
- За определяне на годишните цели на Община Сопот;
- За оценяване на структурните звена и/или отделните служители;
- За изготвяне на оперативни планове за действие на структурните звена в общинска администрация;
- За изготвяне на индивидуални работни планове, обобщаване на преките задължения и/или възлагане на конкретни задачи и при определяне на годишните оценки на изпълнението на служителите в Община Сопот по реда на Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация.

Управлението на системата за измерване на изпълнението е непрекъснат процес от дейности, които я обогатяват на база на натрупания практически опит и с цел нейното усъвършенстване. Управлението на системата включва следните дейности:

- Разработване на индикатори за измерване на изпълнението;
- Определяне на целеви стойности на индикаторите;
- Отчитане на резултатите/стойностите по отделните индикатори;
- Анализ на резултатите по отделните индикатори;
- Последващи действия (управленски решения на база анализ на резултатите);

Описаните по-горе дейности са представени схематично на фигурата по-долу. Всяка една от тях е описана в текстът под фигурата с информацията, представяща практически насоки за нейното реализиране.



Разработване на индикатори за измерване на изпълнението

Целта на процеса по разработване на индикатори за измерване на изпълнението се състои в ясно дефиниране на изискванията и очакванията на клиентите (потребителите на услуги) на общинска администрация по отношение на резултатите от работата на организацията, постигане на висока ефективност и ефикасност при изпълнение на работите процеси.

Процесът по разработване на индикатори за измерване на изпълнението се състои от следните стъпки:

- Определяне на основните резултати;
- Определяне на въпросите, свързани с ефикасността и ефективността;
- Разписване и критичен преглед на индикаторите;
- Определяне на „собственик“ на индикатора;
- Определяне на периодичността на измерване;
- Актуализация на индикаторите.

С цел улесняване на процеса по разработване на индикаторите за измерване на изпълнение, всяка една от посочените стъпки е описана подробно в текста по-долу.

Определяне на основните резултати

За да бъдат ефективни, индикаторите за измерване на изпълнението трябва да се фокусират върху основните резултати на административната структура като цяло или на конкретни дейности/работни процеси в нея.

Основните резултати на високо ниво се определят според мисията и целите на администрацията и служат като основа за разработването на ключови индикатори.

Основните резултати на оперативно ниво се определят според целите/основните очаквани резултати от дейностите/работните процеси в Община Сопот и служат като основа за разработване на оперативни индикатори.

Индикаторите са формулирани с оглед основните резултати на Община Сопот като самостоятелна организация, на дирекциите в структурата на общинска администрация и административните звена в тях, както и на отделните служители.

Определяне на въпросите, свързани с ефективността и ефикасността

Следващата стъпка е определяне на въпросите относно ефикасността и ефективността, на които следва да отговарят индикаторите. Избират се само въпроси, които са критично важни за основните резултати.

Тези въпроси обикновено са свързани с идентифициране на факторите, които водят до успех и постигане на съответните целеви резултати. Това са въпросите, които ръководството (мениджмънтът) би следвало да си задава, за да определя степента на реализиране на целите и чийто отговори обществото и други заинтересовани страни търсят.

Индикаторите се формулират с оглед връзката им с ефективността и ефикасността от дейностите на администрацията.

Разписване и критичен преглед на индикаторите

Конкретните индикатори, които ще се следят и оценяват, трябва да са разписани така, че да са свързани с ефикасността и ефективността. Индикатори, които не са съществени или не се нуждаят от постоянно наблюдение не се включват в системата.

Всеки индикатор е съставен от две или повече променливи, като в отделни случаи променливата е една. Определянето на тези променливи е същността на разписване на индикатора. Променливите и техните стойности сами по себе си представляват данни, които могат да бъдат използвани за обикновена статистика – свързани са с дадена функция/дейност и могат да бъдат полезни при проверка на валидността на определени допускания.

Когато са комбинирани в индикатор, променливите вече дават информация, чрез която може да бъде оценявано изпълнението на общинската администрация, неговите структурни звена и на отделните служители.

Определяне на „собственик“ на индикатора

Определя се съответният „собственик“ на индикатора, който отговаря за постигането на определена целевата стойност на индикатора. Възможно е постигането на дадена стойност по един индикатор да зависи от работата на повече от едно звено в структурата на Община Сопот, но с оглед отчетност и ясна отговорност е задължително определянето само на един „собственик“ на индикатора.

Определяне на периодичността на измерване

За всеки индикатор, включен в системата за измерване на изпълнението се определя период на измерване.

За ключовите индикатори периодът на измерване може да е годишен, с оглед възможността част от тях да се използват при разработването на годишните цели на администрацията и отчетите за тяхното изпълнение.

За оперативните индикатори срокът на отчитане може да е по-кратък, например 3 или 6 месеца с натрупване от началото на годината. Тримесечният период за отчитане (с натрупване от началото на годината) може да се използва като част от оперативните индикатори за оценяване на структурните звена и/или служителите при определянето на допълнителните възнаграждения за постигнати резултати.

Отчитането на оперативните индикатори на тримесечен период, но с натрупване от началото на годината дава възможност част от тях да се използват при определянето, съгласуването и оценяването на изпълнението на целите в индивидуалните работни планове на служителите, както и за изпълнението на преките задължения и/или конкретни задачи в рамките на процедурата за оценяване на изпълнението, регламентирана с Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация.

Актуализация на индикаторите

Системата от индикатори за измерване на изпълнението е динамична и подлежи на текущо преразглеждане. Актуализирането на индикаторите има за цел да ги осъвремени според изискванията и очакванията на заинтересованите страни от дейността на администрацията.

Актуализацията/промяната на индикатори за измерване на изпълнението може да бъде наложено от някои от следните събития:

- промяна в стратегическите цели на Общината;
- създаване на нов работен процес в рамките на Общината;
- промяна на законодателството и/или вътрешните правила, процедури и инструкции, които налагат промяна в работните процеси;
- след анализ на съответната информация, за определен работен процес.

Инициатори на процеса по актуализация на индикаторите могат да бъдат:

- ръководството на общината;
- „собственици“ на съответните индикатори;
- заинтересовани страни от дейността на администрацията чрез формулиране на нови очаквания към администрацията и нейните звена.

Определяне на целеви стойности на индикаторите

Определянето на целеви стойности на всички индикатори е от съществено значение и може да се разглежда като своеобразно определяне на стандартите за

резултати от дейността на администрацията във всички направления, покрити от индикаторите.

Оперативните и стратегически целеви стойности на индикаторите за изпълнение се определят от висшето ръководство и от „собствениците“ на индикаторите.

Следва да се вземе предвид, че определянето на целеви стойности е управленско решение и е въпрос на експертна оценка, а не на просто математическо изчисление. Същевременно, е необходимо наличието на реалистична първоначална стойност на индикатора, защото в противен случай дефинираната целева стойност може да се окаже твърде висока, или твърде ниска.

Следователно първата стъпка е да се анализира наличната информация относно текущото изпълнение по съответните индикатори. В случаите, в които няма налична информация, възможностите са следните:

- да се определят текущите стойности на съответните индикатори, чрез пилотното им изчисляване в едно звено от администрацията;
- да се започне измерването на съответните променливи и изчисляването на индикатори, без да има определени целеви стойности, които ще бъдат дефинирани на по-късен етап.

Следващата стъпка е да се съгласуват целевите стойности със съответните заинтересовани страни, включително ръководителите на оперативно ниво. Важно е целевите стойности да бъдат „предизвикателни, но постижими“. Това изразява идеята, че изпълнението може винаги да бъде подобро, като се поставят цели, които са по-високи от текущите постижения и по този начин да се мотивират служителите към по-големи успехи. Поставените цели трябва в същото време да са постижими, защото в противен случай ръководителите и служителите може да бъдат демотивирани.

Крайните целеви стойности на индикаторите за работата на администрацията като цяло, както и на дирекциите в нейната структура следва да бъдат одобрени от висшето ръководство на общината.

Определените целеви стойности на индикаторите следва да бъдат съобразени със:

- стратегически и оперативни планове на община Сопот;
- други решения на висшето ръководство на Община Сопот;
- исторически данни;
- сравнителна информация, от различни звена в структурата на администрацията;
- данни от проучвания.

Механизъм за оценка

Механизмът за оценка описва стъпките, по които ще бъде изготвена оценката.

Стъпка 1: Сформиране на комисия за оценка на ефективността и ефикасността.

Комисията се назначава със Заповед на кмета. В състава на комисията влизат като минимум:

- Секретарят на общината;
- Директорите на дирекции.

Като членове на комисията могат да бъдат определени заместник кметове, както и представители на клиентите на общината (представител на НПО сектора, представител на бизнеса, представител на медиите)

В заповедта на кмета се посочва срока за работа на комисията.

Съставът на оценяващата комисия не бива да надвишава 10 души, за да бъде достатъчно гъвкава и работеща структура. В Заповедта на кмета следва да се дадат указания до отделите и звената в общинска администрация да оказват съдействие в работата на оценяващата комисия.

Когато в състава на комисията присъстват представители на външни заинтересовани страни, изборът на тези представители се препоръчва да бъде извършвано от съответните обществени групи, на които те са представители, или след консултации с тях.

Стъпка 2: Избор на координатор.

За по-добра организация на работата се избира координатор на оценяващата комисия. Координаторът може да бъде определен в заповедта на кмета или да бъде избран сред членовете на комисията.

Стъпка 3: Набавяне на информация, необходима за оценка на ефективността и ефикасността на работата на администрацията.

Членовете на оценяващата комисия имат задачата да съберат информация по определените в работните планове индикатори и въпроси, като за целта следва да получат съдействие от страна на ръководителите на звена в Общинска администрация.

По теми и въпроси, информацията за които не е налична в работните документи, членовете на комисията провеждат интервюта със служители в администрацията, за да набавят необходимата информация.

Стъпка 4: Работа по оценка на ефективността и ефикасността на администрацията.

Оценяващата комисия следва да проведе мин. пет заседания. Препоръчително е да се провежда едно заседание седмично.

На всяко заседание следва да присъстват координаторът на процеса, членовете на комисията и с решение на комисията ръководители на общински звена, за да предоставят исканата съгласно определените индикатори и посочените източници на информация. На първото си заседание координаторът представя на членове на комисията заложените в годишните планове индикатори и примерните източници на информация и се взема решение от къде и как ще бъде набавена необходимата информация, кой и кога ще я представи на комисията.

На първото си заседание Комисията излиза с решение, в което се отбелязват:

- графикът за следващите заседания;
- индикаторите, които ще бъдат разгледани на всяко от тях;
- необходимите доказателствени документи, които следва да се представят;
- звената на общинска администрация, които следва да набавят исканите документи.

Решението се представя на кмета на общината и на председателя на общинския съвет, както и на ръководителите на общинските звена – за съдействие.

На следващи заседания членовете на комисията дискутират събраните данни и постигат консенсус относно доказателствата за изпълнение на индикаторите.

При необходимост на набавяне на допълнителна информация, комисията определя как и кой ще набавя тази информация за следващото заседание.

На всяко заседание се води протокол, в който се отбелязва:

- кой присъства;
- дневен ред;
- разисквания;
- опис на представените доказателствени материали по всеки индикатор;
- заключения;
- решения за следващото заседание.

След като оценъчната комисия приключи своята работа, координаторът обобщава данните в оценъчните таблици. Съобразно получените резултати, изпълнението на индикаторите (оценката) ще попадне в една от следните три групи:

- отлична оценка – над 76% изпълнение на индикаторите;
- много добра оценка – изпълнение на индикаторите между 51% и 75%;
- задоволителна оценка – изпълнение на индикаторите между 26 и 50%;
- незадоволителна оценка – изпълнение под 25% на индикаторите.

Стъпка 5: Изготвяне на описателен анализ.

Координаторът на Оценяващата комисия изготвя описателен анализ към обобщените данни и разписва изводи и препоръки за следващия период на планиране и отчитане на дейностите и резултатите.

Координаторът представя описателния анализ на Оценяващата комисия и той се приема с консенсус.

Това може да стане на последно, заключително заседание, или чрез съгласувателна процедура по е-поща.

Стъпка 6: Изготвяне на окончателен документ.

Координаторът изготвя окончателен документ - **Доклад за оценка на ефективността и ефикасността на администрацията** - с приложения, съвместяващ и систематизиращ всички получени данни и описателния анализ. В доклада се описва степента на постигане на целите и съотношенията между резултат/ресурс. Отчитат се постиженията и недостатъците или неизползваните възможности по отношение на ефикасността и ефективността на администрацията. В доклада се идентифицират и включват области и препоръки за подобрене, свързани с преодоляване на отчетените слаби страни. Определят се причините, които са довели до слабостите или неизползваните ресурси, както и мерките за тяхното отстраняване. Областите за подобрене могат да бъдат свързани със: стратегическото планиране; управление на изпълнението; на поставените цели; подобряване на постигнатите резултати; подобряване използването на финансовите, човешките и материалните ресурси; оптимизиране на съотношението между постигнати резултати и използвани ресурси.

На базата на изготвената оценка на ефикасността и ефективността на администрацията и формулираните области и препоръки за подобрене се разработва план за действие. В него се включват конкретни мерки и дейности, свързани с препоръките за подобряване на дейността; отговорните лица; срокът за изпълнение на конкретните дейности, методи за изпълнение, индикатори, влияние върху бюджета.

Окончателният доклад от оценката на ефикасността и ефективността на общинска администрация Сопот се одобрява от кмета на общината, като той може:

- да одобри изготвеният доклад за оценка на ефикасността и ефективността на административната структура от назначената комисия и да утвърди предложените в доклада препоръки за подобряване на работата на структурата, както и плана за действие;
- да промени оценката, предложенията, плана за действие;
- да откаже да одобри доклада, оценката, предложенията, плана за действие и да даде конкретни указания за продължаване на дейностите по проверка и оценка на ефикасността и ефективността на администрацията.

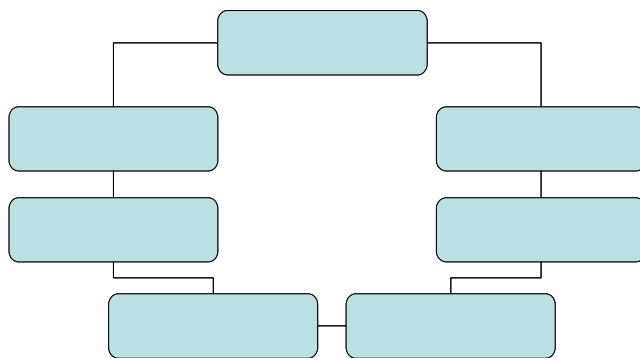
Стъпка 7: Мониторинг на изпълнението.

В случаите, когато оценката показва, че трябва да се направят подобрения в работата на администрацията и е изготвен план за действие, се пристъпва към стъпка „Мониторинг на изпълнението“. Изготвеният план за действие влиза в сила, веднага след одобрението на доклада за оценка от кмета на общината. Конкретни дейности от този план се включват в оперативния план за съответното звено (например „собственика“ на съответния индикатор, който показва незадоволително изпълнение). Изпълнението на плана за действие може да бъде организирано от Координатора на комисията за оценка, секретаря на общината или друго, посочено от кмета на общината, лице.

5. Примерна таблица за оценка

Процесът по управление на дейността на община Сопот обхваща седем взаимосвързани елемента. На първо място са необходими ясни годишни цели, основаващи се на информацията относно какво ще доведе до подобряване на предоставяните продукти/услуги и фокусиране върху приоритетните.

На следващо място необходимо е залагането на целеви стойности, дефиниране и подбор на показателите за изпълнение. Резултатите следва да се събират, проверяват, наблюдават, анализират и разясняват.



Накрая, целият процес на управление на изпълнението следва да се подлага на периодична оценка. Тя е необходима за осъществяване на корекции, например за по-добра формулировка на целите и свързаните с тях целеви стойности или предефиниране на показателите за изпълнение.

Крайната цел на процеса по управление на изпълнението е планирането и измерването на ползата/ефекта. Представената по-долу таблица разглежда минималните елементи от съставянето на годишна програма за работа на общинска администрация - Сопот:

Специфична цел	Програма за реализация	Планирани дейности	Планиран период на изпълнение	Очаквани резултати	Индикатор за постигане на резултатите	Планирани финансови ресурси (за целия период на изпълнение на програмата)	Планирани финансови ресурси за изпълнение на дейността (за отчетния период)
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Проект 1.1						
	Проект 1.2						
	Проект 1.3						
2.	Проект 2.1						
	Проект 2.2						
	Проект 2.3						

- В **първата колонка** се посочват специфичните цели съгласно действащия Общинския план за развитие община Сопот. Това дава възможност за проследяване на съдържателното съответствие на годишната програма за работата на Община Сопот със средносрочния стратегически план за развитие на общината. Препоръчва се номериране на стратегическите цели.
- Във **втората колонка** се представя информация за планираните приоритетни проекти съгласно Програмата за реализация на Общинския план за развитие на община Сопот (и програмите на другите стратегически и програмни документи на общината).
- Във **третата колонка** се представя информация за дейностите в изпълнение на съответната специфична цел и планираните за целта проекти.
- В **четвъртата колонка** се посочва крайният срок за изпълнението на планираните дейности/проекти. Тук е важно да се има предвид, че крайният срок не бива да бъде след изтичането 7-годишния срок за изпълнение на Общинския план за развитие на община Сопот.
- В **петата колонка** се посочват очакваните резултати от реализирането на планираните дейности.

- В **шестата колонка** трябва да се посочат съответните индикатори. Важно е да се има предвид, че за разлика от плановете за действие на ниво структурни звена, то в годишната програма на Общинска администрация Сопот се залагат индикатори за постигане на резултат, а не за конкретен продукт/услуга в следствие от осъществените дейности.
- В **седмата колонка** се посочва бюджетът за реализиране на съответната специфична цел и респ. проектите залегнали в Програмата за реализация на Общинския план за развитие на община Сопот.
- В **осмата колонка** се посочват планирани финансови ресурси за изпълнение на планираните дейности само за отчетния период (т.е. за конкретната година).

За целите на **процеса по наблюдение и отчет на изпълнението на дейността**, общинска администрация Сопот изготвя годишен отчет:

Специфична цел	Програма за реализация	Планирани дейности	Статус на дейността	Планиран период на изпълнение	Очаквани резултати	Постигнати резултати	Планирани финансови ресурси (за целия период на изпълнение на програмата)	Планирани финансови ресурси (за отчетния период)	Използвани финансови ресурси
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Проект 1.1								
	Проект 1.2								
	Проект 1.3								
2.	Проект 2.1								
	Проект 2.2								
	Проект 2.3								

- Информацията в колонки 1, 2, 3, 5, 6, 8 и 9 се пренасят без изменение от годишната програма на Община Сопот.
- В **четвърта колонка** се посочва статуса по изпълнение на дейността, а именно: ИЗПЪЛНЕНА/В ПРОЦЕС/НЕИЗПЪЛНЕНА.
- В **седма колонка** се изброяват реално постигнатите резултати, дефинирани на основата на вече заложените индикатори в годишната програма на администрацията.

→ В **десета колонка** се посочват реално разходваните за отчетния (годишен) период финансови ресурси.