Европейски съюз

ОПАК. Експерти в действие

Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

ПРОЕКТ „ОБЩИНА РАКИТОВО ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ ”
Договор № 13-11-8/19.08.2013 г., сключен между Управляващия орган на Оперативна програма “Административен капацитет” и община Ракитово

СТРАТЕГИЯ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ НА ОБЩИНА РАКИТОВО 2014-2016 г.

ПРОЕКТ „ОБЩИНА РАКИТОВО ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ ”
Договор № 13-11-8/19.08.2013 г., сключен между Управляващия орган на Оперативна програма “Административен капацитет” и община Ракитово

СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД 3

I. АНАЛИЗ НА ТЕКУЩОТО СЪСТОЯНИЕ 4

II. ВИЗИЯ ЗА РАЗВИТИЕТО НА АДМИНИСТРАЦИЯТА 5

III. ВОДЕЩИ ПРИНЦИПИ ПРИ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА СТРАТЕГИЯТА 8

IV. СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ НА АДМИНИСТРАЦИЯТА 9

V. ДЕЙНОСТИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА ЦЕЛИТЕ, НЕОБХОДИМИ РЕСУРСИ И ИНДИКАТОРИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ 12

VI. ОЧАКВАНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ПРЕДВИДЕНИТЕ ДЕЙНОСТИ 30

VII. ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ. ИНСТИТУЦИОНАЛНА РАМКА ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА СТРАТЕГИЯТА.....34

VIII.ЕТАПИ В ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА СТРАТЕГИЯТА 37

IX. ПУБЛИЧНОСТ 38

УВОД

Всяка организация е създадена, за да служи на обществото и да задоволява неговите потребности, като успоредно с това осигурява своето благополучие, конкурентноспособност и оптимална продължителност на жизнения си цикъл. Това няма да бъде възможно, ако мениджмънта й не е насочен към постигането на баланс между целите на организацията и характеристиките на компонентите от нейната външна и вътрешна среда. За изпълнението на тези условия е необходимо рганизациите да разполагат с подходящи системи за контрол и анализ на промените в ключовите фактори на техните стратегически зони на действие; гъвкави организационни структури, позволяващи им бърза адаптация към новите условия на средата; надеждни системи за събиране и обработване на информацията, необходима за взимането на бързи и качествени управленски решения; компетентно ръководство, което умело да прилага научните управленски подходи. Посочените изисквания биха осигурили базовите възможности за развитие на организациите единствено и само ако са обединени в система и към тях се прилагат правилата и принципите на системния подход.

I. АНАЛИЗ НА ТЕКУЩОТО СЪСТОЯНИЕ

В началото на 2014 г. бе проведен Функционален анализ на общ. Ракитово. Основната цел на проведения функционален анализ е въз основа на изследване и оценка на релевантността на функциите, ефективността и ефикасността от дейността на община Ракитово да се предложат области и конкретни препоръки за подобрения.

След направен подробен преглед и анализ на документи, включително нормативни актове и други документи, свързани с дейността на община Ракитово, проведени две фокус групи с представители на ръководители, в първата фокус група, и на служители в общинската администрация, във втората група е направена експертна оценка, извеждаща основните констатации и изводи за силните и слабите страни на областите на политика, правомощията на органа на власт, релевантност на функциите, ефективност и ефикасност на дейността.

Кметът на община Ракитово има правомощия и по силата на 30 наредби на общинския съвет. Всички типове функции се упражняват от кмета, както по силата на закони, така и по силата на подзаконови нормативни актове. Права и задължения на кмета на общината са регламентирани в 73 закона и 78 подзаконови нормативни акта. В това отношение се наблюдава

увеличение в сравнение с аналогични прегледи, направени през 2008 г. От изследваната нормативна уредба е видно, че кметът на общината осъществява правомощия във всички 5 категории на класификацията на ОИСР. Осъществяването на посочените по-горе категории правомощия – като ръководител на администрацията и като орган със специална компетентност,се подпомага съответно от звената в общата и в специализираната администрация. В община Ракитово общата администрация се състои от една дирекция „Обща администрация“, с обща численост 10.5 щ. бр. 2. При максимална численост на общата администрация от 35%, определена в чл.12, ал.1, т.4 от НПКДА, общата администрация на община Ракитово не надвишава ограничението за численост на персонала в общата администрация, установено с НПКДА.

II. ВИЗИЯ ЗА РАЗВИТИЕТО НА АДМИНИСТРАЦИЯТА

След анализа на текущото състояние за ефективността са налице следните констатации:

- ✓ Мисията на общината не е посочена в нито един официален документ. Необходимо е мисията на общината да се формулира и публикува на интернет сайта на общината и в останалите стратегически документи, за да може да стане разпознаваема за служителите.

- ✓ Мисията на общината, въз основа на извършения анализа, може да бъде: „Подобряване на качеството на живот чрез устойчиво развитие“.
- ✓ Общината има определена визия за развитие, което като цяло спомага за ясен процес на планиране и стремеж към изпълнение на приоритетите. Осъществяването на визията обаче изисква промяна в организационната структура и подобряване на процеса на полагане на цели и постигане на резултати.
- ✓ Общината няма практика да разписва годишни цели на администрацията. Освен че нарушава чл. 33а от Закона за администрацията, това води до липса на обвързаност и измеримост на стратегическите приоритети.
- ✓ Анкетното проучване показва, че част от служителите или нямат индивидуални Работни планове или не са запознати с тях. Тази констатация от своя страна е пречка за обективна и измерима преценка на съотносимостта на индивидуалните работни планове на служителите спрямо целите на администрацията.
- ✓ Анкетното проучване и експертната оценка показват, че липсата на установена процедура на обратна връзка между ръководители и служители се дължи основно на

недостатъчния брой вътрешни нормативни документи, които да уреждат тези отношения, което от своя страна рефлектира върху крайните потребители на административни услуги в общината.

- ✓ В общината все още не изградена практика за изготвяне на годишни планове за изпълнението на ОПР. Такава практика трябва да се въведе именно чрез системата за поставяне на точни и адекватни годишни цели за следващия програмен период 2014 – 2020 г.
- ✓ Липсата на точни цели и индикатори по областите на политики в общината затрудняват контрола за тяхното постигане, а кметът и ръководителите в общината трябва да са наясно и да разполагат със систематизирана информация за поставените цели и получените резултати.
- ✓ Необходими са целенасочени обучения за ръководители в областта на целеполагането, за да се гарантира качествен процес на стратегическо планиране в общината.
- ✓ Налага се преосмисляне на всички цели на общината, като се определят до три основни цели за всяка област на политика.
- ✓ Системата за отчетност се нуждае от подобрения, като е препоръчително отчетите да се извършват на всеки три

месеца. Те трябва да са съсредоточени единствено до постигането на годишните цели на общината.

- ✓ В общината има ясна необходимост да се създаде функция по стратегическо планиране и управление на изпълнението, пряко подчинено на кмета на общината, което подобри процесите на осъществяване на политики
- ✓ В общината има известни слабости по отношение на адекватното и реално планиране на бюджета. Трябва се въведат адекватни процедури за реално планиране и изпълнение на приходите по общинския бюджет.
- ✓ Общината има затруднения по отношение на гарантирането на събирането на неданъчни приходи. Необходими са структурни и длъжности промени, за да се гарантира събираемост. Необходимо е да се въведе длъжността инспектор с цел по-добро събиране на приходната част.
- ✓ Да се въведе отчетност на постигнатите резултати спрямо вложените ресурси по политики.
- ✓ Да се увеличат приходите от собственост на общината – както на база планиране, така и на база изпълнение.

III. ВОДЕЩИ ПРИНЦИПИ ПРИ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА СТРАТЕГИЯТА

Анализът показва необходимостта от подобрения в следните области:

- По отношение релевантността на функциите:
  - ✓ областите на дейност, за които отговаря органът на власт, и неговите правомощия;
  - ✓ организационната структура;
  - ✓ функциите на вътрешните звена.
- По отношение ефективността от дейността на административната структура:
  - ✓ стратегическото планиране;
  - ✓ управление на изпълнението;
  - ✓ изпълнението на поставените цели.
- По отношение ефикасността и икономичността от дейността на административната структура:
  - ✓ подобряване на постигнатите резултати;
  - ✓ подобряване използването на финансовите и човешки ресурси;
  - ✓ оптимизиране на съотношението между постигнати резултати и използвани ресурси.

IV. СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ НА АДМИНИСТРАЦИЯТА

Стратегията за организационно развитие има за цел да предложи рамка за планиране на процесите в организацията така, че да се повишава ефективността и ефикасността в работата

на общинската администрация за устойчиво местно развитие и предлагане на качествени услуги на гражданите.

Изходната позиция за очертаване на рамката за организационно развитие е социално-икономическия контекст от анализа на ситуацията, извършеният анализ на организационната структура на общинската администрация (доклад от извършен функционален анализ на администрацията в община Ракитово), както и схващането за организационната култура като съвкупност от убеждения, ценности и норми, които се споделят от всички общински служители и идеята, че културата на организацията може съзнателно да се формира, тъй като тя влияе върху всички процеси, които протичат в общинската администрация.

Качественото административно обслужване е един от основните приоритети на административната реформа за периода до 2013 г. В Плана за изпълнение на мерките за оптимизация на държавната администрация, по-голямата част са насочени към административните услуги като един от основните приоритети е изграждането на електронно управление.

При изпълнението на стратегията за организационно развитие водещи ще са принципите за:

✓ ефективност и ефикасност за постигане на целите на общинската администрация чрез оптимално използване на наличните ресурси;

✓ партньорство и взаимодействие във вътрешен план между всички звена в общинската администрация, както и във външен план – с всички заинтересовани организации и лица за постигане целите, заложени в ОПР и другите стратегически документи на общината;

✓ осигуряване на публичност и прозрачност в дейността на общинската администрация чрез пълноценно използване на съвременните комуникационни канали, за да се улесни разбирането за това как се решават обществено значими проблеми, като се извършват консултации с гражданското общество и бизнеса при формулиране на политики и вземане на управленски решения;

✓ насърчаване на творческото прилагане на нови подходи при решаване на проблемите в общината чрез осъществяване на проекти, обмяна на опит и въвеждане/адаптиране на успешни практики;

✓ защита на човешките права, културното разнообразие и социалното единство както в рамките на общинската

✓ администрация, така и при предоставяне на услуги на гражданите;

✓ систематично наблюдение и оценка на постигнатия напредък в работата на общинската администрация като се гарантира, че избираемите представители на властта и общинските служители носят отговорност за действията си като се отчитат пред съответните комисии и местната общност.

V. ДЕЙНОСТИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА ЦЕЛИТЕ, НЕОБХОДИМИ РЕСУРСИ И ИНДИКАТОРИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ

Ефективното и ефикасно управление е една от целите на всяка една администрация. За да бъде осъществено то е необходимо ръководството на общината да определи редица приоритети, цели и мерки, които да следва и наблюдава за тяхното изпълнение.

По – долу са описани приоритетите и специфичните цели на стратегията за организационно развитие, като са следвани резултатите от функционалния анализ, плана и препоръките разработени към него.

<u>Приоритет 1</u>: Повишаване на ефективността на работа на общинската администрация

В този приоритет са включени цели, които са получени като резултат от анализ на релевантността, анализ на ефективността и

анализ на ефикасността от разработения функционален анализ на община Ракитово

1.1. Преструктуриране на звена в администрацията

Тази цел е свързана с необходимостта от актуализация на Устройствения правилник на общ. Ракитово, с която да бъдат отразени предложените структурни промени и те да бъдат отразени в детайлизирано описание на функциите на дирекциите и отделите.

Необходими ресурси: в рамките на бюджета

Индикатори за проследяване:

- преструктурирани звена;
- изменени документи;
- решения на Общинския съвет;
- издадени заповеди на кмета;

1. 2. Дефиниране на мисия и визия на общината

Целта е свързана с определяне на мисия и визия на общината, популяризирането й сред всички служители и населението на общината, за да бъдат те разпознавани и възприемани като цел за постигане.

Необходими ресурси: в рамките на бюджета

Индикатори за проследяване:

- документи, в които е дефинирана мисията на общината;

- изменени стратегически документи.

1. 3. Подобряване на процесите на планиране

За да се развива дадена структура, тя трябва да има цели, които да дефинира ясно и конкретно. Целите трябва да бъдат дългосрочни, например каквито са целите, които кмета си поставя в началото на мандата си в своята Програма за управление на община Ракитово съответстваща на чл. 44, ал. 5 от ЗМСМА. Краткосрочните цели трябва да бъдат поставени на ниво отделен служител, звена и администрация на годишна база. Специфична цел включва дейности свързани с целеполагането – да се дефинират цели на администрацията, които водят до постигане на целите в отделните стратегически документи, създадени от общината.

Необходими ресурси: в рамките на бюджета

Индикатори за проследяване:

- дефинирани цели на администрацията;

- изменени стратегически документи;

- преструктурирани звена на администрацията.

1. 4. Балансирано разпределение на функциите

В рамките на функционалния анализ на община Ракитово в анализ на релевантността са описани всички функции, които липсват, дублират или се препокриват между отделните звена в администрацията. Част от ефективната работа на служителите са техните функции и задължения. Следвайки препоръките от анализ на релевантността е необходимо прецизиране на функциите, внедряване на препоръките и информиране на всички служители за промените, които са настъпили в техните правомощия и отговорности. Това трябва да се превърне в практика, за да не се допуснат грешки при дефиниране на функции при евентуална промяна на звена и длъжности в администрацията.

Необходими ресурси: в рамките на бюджета

Индикатори за проследяване:

- преструктурирани звена;
- трансформирани/новосъздадени длъжности в администрацията;
- изменени и/или новосъздадени длъжностни характеристики;
- издадени заповеди на кмета.

1.5. Актуализиране на вътрешни документи, правила и наредби

Предвид честите промени в законовата и нормативна уредба, както и на промени в самата общинска администрация е необходимо да бъдат актуализирани вътрешни правила и нормативни документи, така че да отговарят на законовите изисквания и да бъдат лесни за прилагане от служителите на общината.

Необходими ресурси: в рамките на бюджета

Индикатори за проследяване:

- актуализирани втрешни правила;
- актуализирани и/или изменени нормативни долкументи;
- решения на Общинския съвет;
- издадени заповеди на кмета.

1.6. Систематично наблюдение и оценка на постигнатия напредък

Дейностите, които е необходимо да бъдат включени в тази цел са свързани с въвеждане на система за оценка и наблюдение. Разписването на цели няма да има смисъл ако не се осъществява тяхното текущо наблюдение и оценка. Единствено мониторинга

може да покаже до колко ефективни са предприетите действие, които да доведат до постигане на поставените цели. По този начин се създава и възможност за прозрачност на процесите

Необходими ресурси: в рамките на бюджета

Индикатори за проследяване:

- въведен механизъм за оценка и наблюдение.

Приоритет 2: Адекватно ресурсно обезпечаване на развитието на експертите. Укрепване на капацитета за подобряване процеса на управление.

В този приоритет са включени цели, които касаят насърчаване работата на служителите, тяхното професионално развитие и мотивация. Осигуряване на възможности за непрекъснато обучение, обмяна на опит и добри практики, с цел развитие на капацитета и повишаване компетентността на служителите за:изследване на потребностите, реформиране и преструктуриране на администратцията в съответствие с приоритетите и мерките на настоящата стратегия; финансово планиране и ефективно управление на ресурсите; познаване и прилагане на съществуващата нормативната уредба и добрите практики за администриране и управление в Р България.

2.1. Анализ на нуждите на служителите

Често бързо променящата се социално – икономическа среда води до промени, които трябва да бъдат внедрени в работния процес. Необходимо е да се проучват нуждите на служителите по отношение на тяхната лична и професионална реализация с периодични проучвания и анализи, като съответно да се предлагат решения и перспективи, които да бъдат актуални и навременни.

Необходими ресурси: в рамките на бюджета/външно финансиране - проекти, донорски програми.

Индикатори за проследяване:

- анализ на нуждите от обучение на общинските служители

2.2. Повишаване на квалификацията на служителите

При провеждане на регулярни проучвания и анализ на нуждите на служителите ще има възможност най – ясно да се определят обученията, които биха имали най – голяма полза за служителите в отделните звена. С цел да се гарантира качеството на процеса на планиране се препоръчва да се провеждат обучения и в областта на стратегическото планиране.

Необходими ресурси: в рамките на бюджета/външно финансиране - проекти, донорски програми.

Индикатори за проследяване:

- подбрани специализирани обучения в зависимот от нуждите;

- преминат курс на обучение;

- релевантност на обученията;

- актуализирани и/или изменени нормативни долкументи.

2.3. Мотивация на служителите

Не винаги общината разполага с достатъчно финансови средства за насърчаване на служителите си, както и не винаги финансовата мотивация е достатъчна за тях. Могат да се внедрят различни подходи за насърчаване на служителите, например чрез годишни награди за най – добри служители или чрез други методи за признаване на постиженията им и постигнатите резултати, които зависят от ръководството на общината.

Необходими ресурси: в рамките на бюджета/външно финансиране

- проекти, донорски програми

Индикатори за проследяване:

- въведени подходи за насърчаване на служителите;

- подобрени/нововъведени методи за признаване на постиженията и постигнатите резултати;

- издадени заповеди на кмета;

- решения на Общинския съвет.

Приоритет 3: Развитие и модернизация на материално – техническата база

Приоритетът включва цели, които да гарантират бързата, успешната и качествена работа на служителите, отговаряща на съвременните изисквания.

3.1. Модернизиране на базата

За да бъде ефективна работата на служителите, до голяма степен зависи от условията на работа, наличие на достатъчно пособия за работа, добра компютърна техника и материално – техническа база. Усилията трябва да бъдат насочени към подобряване на условията и безопасния труд на служителите в администрацията.

Необходими ресурси: в рамките на бюджета/външно финансиране

- проекти, донорски програми.

Индикатори за проследяване:

- подобрена техническа база;

- подобрени условия на труд.

3.2. Подобряване и развитие на информационно – комуникационните технологии

Тази цел включва осъществяване на дейности, които да доведат до улесняване на работния процес – внедряване на нов софтуер или програми за работа на служителите в отделните звена.

Необходими ресурси: в рамките на бюджета/външно финансиране - проекти, донорски програми.

Индикатори за проследяване:

- внедрен нов софтуер;

- внедрени нови програми за работа на служителите в отделните звена;

- наличие на структури с подобрен работен процес.

Приоритет 4: Развитие на сътрудничество и задълбочаване на партньорството и добросъседството

Внедряването на добри практики, заимствани от съседни или други европейски страни е лесен и доказан начин за подобряване на процесите на управление в общината.

4.1. Развитие на междурегионалното и транснационалното сътрудничество

Поддържането на добри взаимоотношения със съседни и други общини от страната е от съществено значение за партньорство и създаване на съвместни инициативи в областта на организационното развитие.

Необходими ресурси: в рамките на бюджета/външно финансиране - проекти, донорски програми.

Индикатори за проследяване:

- създаени съвместни инициативи;

- партнвьорски взаимоотношения със съседни и/или други общини от страната.

4. 2. Работа в мрежа и обмен на опит с европейските региони

Участието на общината в мрежа от организации и общини е възможност за правилното прилагане на стратегията и стимулира развитието на административния и организационния капацитет на общинско ниво.

Необходими ресурси: в рамките на бюджета/външно финансиране - проекти, донорски програми.

Индикатори за проследяване:

- създадени съвместни инициативи;

- участие в мрежа от организации и общини.

4.3. Формиране на умения за изграждане на партньорства. В Стратегията са предвидени конкретни мерки за изграждане на познания, умения и нагласи, необходими за осъществяването на

целите и дейностите, свързани с обучения за изграждане на ефективни партньорства, умения и нагласи за развиване на публично-частни партньорства, ефективно взаимодействие между общинска администрация и НПО; механизми и подходи за осигуряване на подкрепа от гражданския сектор; умения за мобилизиране на потенциала на общинската администарция за управление, иницииране и изпълнение на мерки за адекватно включване.

Необходими ресурси: в рамките на бюджета/външно финансиране - проекти, донорски програми.

Индикатори за проследяване:

- конкретни мерки за изграждане на познания, умения и нагласи за изграждане на партньорства;

- преминати обучения за изграждане на ефективни партньорства;

- умения и нагласи за развиване на публично-частни партньорства;

- осъществено взаимодействие между общинска администрация и неправителствения сектор;

- установени механизми и подходи за осигуряване на подкрепа от гражданския сектор.

Приоритет 5: Изграждане на умения на общинско ниво за усвояване на структурни фондове с цел ефективно използване на възможностите за финансиране от Структурните фондове на ЕС и изграждане на капацитет за усвояване на средства от различни национални и донорски програми.

5.1. Обучения и информационни срещи за запознаване, разбиране и ефективно използване на възможностите на финансовите инструменти от национално финансиране и Структурните фондове на ЕС;

Необходими ресурси: в рамките на бюджета/външно финансиране - проекти, донорски програми.

Индикатори за проследяване:

- преминати курсове и/или обучения за изгражданена умения за използване на възможностите за финансиране от Структурните фондове на ЕС и изграждане на капацитет за усвояване на средства от различни национални и донорски програми.

5.2. Осигуряване на поредица от базисни и надграждащи обучения за придобиване и надграждане на уменията за разработване и подготовка на проектни предложения.

Необходими ресурси: в рамките на бюджета/външно финансиране - проекти, донорски програми.

Индикатори за проследяване:

- преминати курсове и/или обучения за изграждането умения за разработване и подготовка на проектни предложения.

5.3. Развитие на компетенциите за управление на проекти:

- ефективно изпълнение на планираните проектни дейности; добро управление на наличните ресурси; стимулиране на участието на всички заинтересовани страни;
- документиране и популяризиране на успешните практики и резултати от реализацията на проекта; дейности за осигуряване на устойчивост на промяната и др.

Необходими ресурси: в рамките на бюджета/външно финансиране - проекти, донорски програми.

Индикатори за проследяване:

- преминати курсове и/или обучения за изграждането умения за ефективно изпълнение на планираните проектни дейности;

- преминати курсове и/или обучения за изграждането умения документиране и популяризиране на успешните практики и резултати от реализацията на проекта.

<u>Приоритет 6:.</u> Осигуряване на капацитет за иновативните услуги и мерки, развитие на нов тип професионални умения и опит

6.1. Организиране на поредица от въвеждащи и надграждащи обучения за професионалистите, които ще бъдат ангажирани със създаването и управлението на нови административни услуги, за да се придобият нов тип управленски умения и практика за:

- създаване на методологии и организация на работата по предоставяне на новите услуги;
- изграждане на програми за популяризиране на услугите и спечелване на доверието на ползвателите им;
- развитие на междуинституционалното сътрудничество, както и привличане на представители на заинтересованите страни - граждани, НПО и пр. в процеса на осигуряване на ефективността и качеството на административните услуги и обслужване.

Необходими ресурси: в рамките на бюджета/външно финансиране - проекти, донорски програми.

Индикатори за проследяване:

- създадена методология за работа;
- проведени въвеждащи и надграждащи обучения за професионалистите, които ще бъдат ангажирани със създаването и управлението на нови административни услуги;
- служители преминали специализираните обучения.

6.2. Организиране на обучения, семинари и конференции за обмяна на опит и добри практики, осигуряващи развитие на професионалните компетенции за създаване и прилагане на ефективни системи за управление на човешките ресурси, които представляват съвкупност от:

- процедури за подбор на персонал за новите услуги, съобразно предварително изяснени длъжностни и функционални характеристики за специалистите и помощния персонал, ангажиран с предоставянето на услугата;
- дейности за привличане на специалисти чрез контрактиране с други доставчици на социални услуги/или с НПО, в рамките на съществуващи или новосъздадени партньорски взаимодействия на местно и регионално ниво, с цел по-ефективно и гъвкаво използване на съществуващия набор от

специалисти в общината или с цел оптимизиране на разходите за високо квалифициран персонал.

Необходими ресурси: в рамките на бюджета/външно финансиране - проекти, донорски програми.

Индикатори за проследяване:

- създадена методология за работа;
- процедури за подбор на персонал за новите услуги;
- служители преминали специализираните обучения;
- привлечени нови специалисти.

Съблюдаването на крайния резултат от поставените цели и приоритети ще се извършва посредством наблюдение и контрол на работните процеси чрез система от индикатори, отнасящи се до:

- ✓ ***Човешки ресурси*** – удовлетвореност на служителите, ниво на квалификация, инициативи за повишаване на квалификацията, степен на натовареност, текучество и др.
- ✓ ***Процеси*** – време и разходи за изпълнение, степен на автоматизация, интеграция с първични регистри, обмен на документи и данни и др.

- ***Клиенти*** – удовлетвореност на клиентите, използване на канали за заявяване или получаване на резултата от услугите и др.
- ***Разходи*** – изпълнение на приходната и разходната част на бюджета.

Основните подходи за преглед и наблюдение на работните процеси са:

- анализ на записи по качеството за историята от изпълнението на работните процеси на хартиен, електронен носител или в информационни системи;
- интервюиране на ръководители и преки изпълнители;
- ясно разписани функции в съответствие с политиките на общината;
- ресурсно обезпечаване на функциите на общинските служители;
- изчистване на несъответствията в длъжностното разписание в съответствие с изискванията на Закона за администрацията;
- анкетиране – чрез попълване на предварително изготвени въпросници от участниците в процесите;
- дискусионни сесии с участниците в процесите;

- ✓ разработване и внасяне на предложения за промени/подобрение в приоритетните направления, целите, дейностите на Стратегията;
- ✓ създаване и постоянно актуализиране на база данни на общинско ниво с разбивка по населени места, теми, рискови показатели и пр.;
- ✓ актуализиране, систематизиране и анализ на данните за ключовите базови индикатори за ситуацията;
- ✓ събиране на информация и анализ на индикаторите за прогреса в изпълнението на Стратегията;
- ✓ разработване на годишен мониторингов доклад за цялостното изпълнение на Стратегията.

VI. ОЧАКВАНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ПРЕДВИДЕНИТЕ ДЕЙНОСТИ

Пред администрацията на общинаРакитово и стоят редица ангажименти за изпълнение. От една страна, общинската администрация обслужва местното население чрез услугите, които

предоставя. От друга страна е политиката на общината, която трябва да доведе до развитие на региона. Изработват се редица планови документи, които целят развитието на отелните сектори в общината. Всички тези задължения и отговорности на общинската

администрация трябва да бъдат реализирани в определени срокове, а общините не винаги разполагат с необходимите човешки ресурси.

За да може настоящата организационна стратегия да бъде използвана и реализирана са необходими следните условия:

- ✓ да се разпишат ясно функциите на общинските служители в съответствие с политиките на общината;
- ✓ функциите на общинските служители да се обезпечат ресурсно;
- ✓ да се изчистят несъответствията в длъжностното разписание в съответствие с изискванията на Закона за администрацията;
- ✓ да се разработват годишни планове за изпълнение, които да включват мерките и дейностите, които ще бъдат предприети в рамките на годината по отделните приоритети, с отговорни лица;

- ✓ да се определят отговорни лица, които да извършват мониторинга на изпълнение на стратегията;
- ✓ да се разработи система за отчитане на резултатите от изпълнение на годишния план;
- ✓ да се актуализират и променят приоритетите и целите в стратегията в зависимост от промените, които настъпват във вътрешната и външната среда;
- ✓ да се включват служители от всички звена при определяне приоритетите в стратегията за организационно развитие;
- ✓ насърчаване на иновационното мислене и новите подходи за решаване на проблемите;
- ✓ да се създадат условия за публичност и прозрачност при изпълнение на целите и приоритетите в стратегията.

Това, което е необходимо да се направи редом с годишното планиране е и създаване на отчетни форми, които да се попълват на всяко шестмесечие с базова информация, за да може в края на годината да се видят резултатите от изпълнението на плана. По този начин ще се улеснят и служителите, които ще бъдат пряко ангажирани с подготовката на годишните планове, мониторинга и отчетността.

Съответно, формуляри могат да бъдат създадени и по отношение изследване на нуждите на общинските служители от

обучения, които веднъж годишно да бъдат попълвани и анализирани.

Стратегията за организационно развитие е много съществен документ в аминистрацията, тъй като в него се отразява посоката на действие на общинската администрация по отношение на организацията на работа и развитието на човешките ресурси. Докато другите секторни документи, които се разработват в общината са насочени към гражданите и ползите са за тях, то този единствено е насочен към развитието на общинска администрация Ракитово.

Необходими ресурси: в рамките на бюджета / външно финансиране / осигуряване на финансиране от оперативните програми

Индикатори за проследяване:

- разписани функции на общинските служители в съответствие с политиките на общината;

- ресурсно обезпечени функции на общинските служители;

- променено длъжностно разписание в съответствие с изискванията на Закона за администрацията;

- разработени годишни планове за изпълнение;

- извършен мониторинг на изпълнение на стратегията;

- разработена система за отчитане на резултатите от изпълнение на годишния план;

- определени приоритети на стратегията за организационно развитие;

- създадени условия за публичност и прозрачност при изпълнение на целите и приоритетите на стратегията;

- поставени точни и адекватни годишни цели.

VII. ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ. ИНСТИТУЦИОНАЛНА РАМКА ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА СТРАТЕГИЯТА

Развитието на организацията е един непрекъснат процес, който не може да се изчерпи в рамките на един документ. Често смяната във вътрешната и външната среда налагат промени в структурата и човешките ресурси в администрацията, за да се отговори на нуждите и да се приемат предизвикателствата на настъпващите промени. Препоръките към общинското ръководство е да променя настоящия документ в зависимост от настъпващите промени, като включва нови възможности за развитие на служителите в общинската администрация.

7.1. Отговорности и роли в изпълнението на стратегията

Ролите и задачите на общината, доставчиците на услуги и другите заинтересовани страни в изпълнението на Общинската

стратегия за организационно развитие се определят от техните компетенции, идентифицираните потребности на групите и планираните дейности за посрещането им.

7.1.1.Кмет на община Ракитово и Общински съвет

Кметът на общината отговаря за изпълнението на Общинската стратегия за организационно развитие като секторна политика в община Ракитово. Планирането на общи мерки на общинско ниво, прави фигурата на кмета в ключова за осигуряване на съответствие между националните и местните интереси и за координацията между специализираните териториални звена на централното държавно управление по отношение прилагането на

секторните политики. Кметът на общината разполага със значителна оперативна самостоятелност и многопластови функции и се явява ключова координираща фигура между управленските нива (държавно – местно; централно – териториално), от една страна, и от друга – между секторните звена на местната изпълнителна власт.

Съгласно определените функции в рамковата нормативна уредба Кметът на общината има следната роля и отговорности в изпълнението на настоящата стратегия:

- ✓ Внася проекта на Общинската стратегия за организационно развитие за обсъждане, съгласуване и за приемане от Общинския съвет.
- ✓ Възлага разработването на Общинската стратегия за организационно развитие.
- ✓ Внася годишния план за изпълнение на стратегията за одобрение в Общинския съвет.
- ✓ Създава необходимите условия, координира, контролира и сътрудничи с всички заинтересовани страни, за да се повиши ефикасността на работните процеси и да се осигурят равни възможности на достъп на ползвателите до тях чрез развитие на междусекторно сътрудничество.
- ✓ Ръководи, организира и контролира дейността по изпълнението на Общинската стратегия за организационно развитие.
- ✓ След съгласуване с Обществения съвет представя годишен и заключителен доклад за изпълнението на Общинската стратегия за организационно развитие.

7.1.2. Общинският съвет на община Ракитово:

- ✓ Обсъжда и приема Общинската стратегия за организационно развитие на общината и годишния оперативен план за изпълнението й по предложение на кмета на общината.
- ✓ Одобрява докладите за изпълнението на Общинската стратегия за организационно развитие по предложение на кмета на общината.

VIII.ЕТАПИ В ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА СТРАТЕГИЯТА

8.1.Основни етапи

Общинската стратегия за организационно развитие на община Ракитово обхваща 2-годишен период (2014 – 2016), в който се обособяват два етапа с продължителност, от по една година. Всеки от периодите започва с период на подготовка и интензивно оперативно планиране, както следва:

	Период	Дейности
Първи етап	2014 - 2015	• Изпълнение на дейностите по стратегията
Оценка и препланиране	2014, четвърто тримесечие – 2013, първо тримесечие	• Междинна оценка на постигнатите резултати и ефекти от стратегията • Препланиране на следващия етап в съответствие със заключенията и препоръките от междинната оценка
Втори етап	2015 – 2016	• Изпълнение на дейностите по стратегията
	2016	• Финална оценка на въздействието Общинската стратегия за организационно развитие

IX. ПУБЛИЧНОСТ

Важно условие за ефективното реализиране на Общинската стратегия за организационно развитие в община Ракитово е предоставянето на информация до обществеността.

Обществеността трябва да получи пълна и обективна информация за всяка стъпка при реализиране на дейностите в стратегията.

Механизмите и подходите, които ще се прилагат при изпълнението на комуникационната програма предвиждат:

- ✓ Създаване на устойчива информационна среда чрез ефективно използване на различни начини и форми за комуникиране и промотиране на Стратегията.
- ✓ Установяване на приемливи норми и параметри на взаимоотношения между участниците в комуникационния процес – всички заинтересовани страни по изпълнението на стратегията.
- ✓ Изграждане на адекватна и възпроизвеждаща се информационна среда.
- ✓ Подаване на достатъчна информация в общественото пространство.
- ✓ Търсене на отзвук и обратна връзка от комуникиращата информация; Предвиждане на възможности за коригиращи действия.

- ✓ Прецизен избор на отделните информационни фрагменти и разполагането им в пространството на отделните медии с цел възходящо мултиплициране на посланията.