



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

КАК ДА ПОВИШИМ АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ?

Добри европейски практики
за прилагането на модела
за тотално управление на
качеството



Книжката е изработена по проект "Промотиране на системи, инструменти и добри практики за управление на качеството в администрациите", който се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативната програма "Административен капацитет", съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд

СЪДЪРЖАНИЕ:

ВЪВЕДЕНИЕ:

“Организационното съвършенство” – стратегически приоритет в управлението на бизнеса и публичната администрация..... 3

УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В
АВСТРИЙСКАТА ИНСПЕКЦИЯ ПО ТРУДА..... 6

АНГАЖИРАНост КЪМ ОБСЛУЖВАНЕТО НА ГРАЖДАНИТЕ..... 8

ПРОГРЕСИВНИ МЕТОДИ В УПРАВЛЕНИЕТО ЧРЕЗ
ТОТАЛНО КАЧЕСТВО В ОБЩИНА ГАНТ
(TQM заедно с CAF and BSC – устойчива система)..... 13

ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРОБЛЕМИ И
ПРОЕКТИРАНЕ НА АДМИНИСТРАТИВНИ ПОДОБРЕНИЯ В
КАРДИОЛОГИЧНАТА ХИРУРГИЯ НА
ЕВАНГЕЛИСТСКА БОЛНИЦА, АТИНА..... 17

ФОКУС ВЪРХУ КЛИЕНТА: ПРОМЯНА НА БИЗНЕСПРОЦЕСИТЕ
В АДМИНИСТРАЦИЯТА НА DLR 21

ОБСЛУЖВАНЕ НА ГРАЖДАНИТЕ НА “ЕДНО ГИШЕ” – eVEM..... 27



КАК ДА ПОВИШИМ АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ?

1. ВЪВЕДЕНИЕ

“Организационното съвършенство” – стратегически приоритет в управлението на бизнеса и публичната администрация

Европейската комисия, в своя стратегически документ от Лисабон (март 2000 г.), постави като цел Европейският съюз (ЕС) да се превърне в най-конкурентоспособната динамична и основана на знанията, икономика в света., способна на устойчив ръст, по-добри и повече възможности за работа, по-голяма социална кохезия и опростена регулаторна среда. Успешното внедряване на тази стратегия зависи в голяма степен от действията на високо компетентен публичен сектор, основан на ефективни управленски структури и новаторски практики за предоставяне на услуги с високо качество на изпълнение.

Министрите, отговарящи за публичната администрация в ЕС, на заседанието си през 2004 г. се съгласиха, че има необходимост от повече внимание и усилия от страните членки и от Европейските институции към усъвършенстване на публичната администрация, за да се превърне тя във важен фактор за постигане на целите на Лисабонската стратегия. През 2005 г. те подкрепиха план за нововъведения в управлението на публичния сектор, основани на методите и практиките за управление чрез тотално качество (TQM) и поискаха този подход да бъде по-пълно интегриран с плановете за реализация на Лисабонската стратегия.

С този сборник от добри практики в публичната администрация искаме да Ви запознаем със случаи на успешна реализация на наложилата се в света управленска практика, известна като “Управление чрез тотално качество” (TQM), или “Организационно съвършенство” (Organizational Excellence). Основно внимание е обърнато на прилагането на Европейския модел за съвършенство и неговата модификация, предназначена за публичната администрация - “Общата рамка за оценяване”, известна като CAF (Common Assessment Framework). Разгледаните казуси са свързани с органи на местната и държавна администрация, държавни агенции и болнични заведения от различни страни на ЕС. Те демонстрират общите черти и разликите в подхода за прилагане на TQM в условията на различен контекст и дават възможност на читателя да анализира ситуацията и да направи съответни изводи за себе си. Следващите

пояснения са направени с цел да подпомогнат читателя да разбере по-лесно вложените идеи и решения.

Организационното съвършенство е “авангардна управленска практика за постигане на резултати, в основата на която са залегнали фундаментални концепции, като:

- **Ориентация към резултати** – Съвършенство означава да се постигат резултати, които удовлетворяват всички заинтересовани от работата на организацията страни (ЗС);
- **Фокус върху клиентите** - Съвършенство е да се създава висока и стабилна стойност за клиента;
- **Лидерство и постоянство на намеренията** – Съвършенството е вдъхновяващо лидерство с ясна визия и постоянство на намеренията;
- **Управление чрез процеси и факти** – Съвършенството е управление на организацията чрез набор от взаимно зависими и взаимно свързани системи, процеси и факти;
- **Развитие и въвличане на хората** - Съвършенство е максимизиране на приноса на хората чрез тяхното развитие и въвличане за участие;
- **Непрекъснато учене, нововъведения и подобрения** – Съвършенството не търпи застой и осъществява промяна чрез процес на учене за създаване на нововъведения и възможности за подобрения;
- **Развитие на партньорство** – Съвършенството е развиване и поддържане на партньорство, което добавя стойност;
- **Социална отговорност** – Съвършенство е надхвърляне на минималните изисквания на законовите норми, в рамките на които работи организацията и стремеж да се разберат и удовлетворят очакванията на ЗС и обществото.

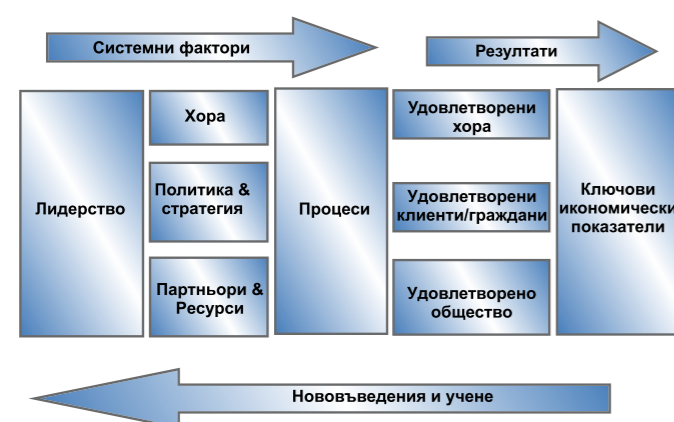
Тя се отличава от другите управленски практики с балансираната си политика към заинтересованите страни¹, повишаваща вероятността за дългосрочен успех. При него на преден план излиза **качеството на управление**.

¹ Заинтересованите страни (граждани/ клиенти, служители и обществото като цяло) допринасят за изпълнение на намеренията на организацията, а в замяна желаят да консумират ползите, които тя носи със своята дейност.

Организационното съвършенство е продукт от еволюцията на философията за управление чрез "тотално качество" (TQM). За да стимулира конкурентоспособността, Сенатът на САЩ учреди през 1987 г. наградата "Malcolm Baldrige", връчвана лично от президента. Тази награда и критериите, заложили в нея, се считат като един от главните фактори за позициониране на бизнеса и публичната администрация на САЩ в 21 век.

Европейският модел за съвършенство (фиг.1) е инструмент, който измерва нивото на съвършенство в изпълнение на дейността на цялата организация чрез девет критерия – четири резултата, определящи удовлетвореността на ЗС и пет системни фактора, определящи ключовите области за успех и способстващи за постигане на резултати.

ЕВРОПЕЙСКИ МОДЕЛ ЗА СЪВЪРШЕНСТВО В РАБОТАТА



Фиг. 1

Моделът се използва в рамките на стратегическия управленски цикъл PDCA (планиране – опит – проверка – действие) за цялостна **самооценка** на организацията или части от нея чрез анализ по всички критерии и подкритерии (общо 32). Самооценката е ефективен инструмент за диагностика и определяне на приоритети за подобряване дейността на организацията и важна част от процеса на стратегическо управление и непрекъснато усъвършенстване. Едно от предимствата на моделите на ОС е, че те отчетат влиянието на нематериалните активи, които играят все по-важна роля (над 75 %) в ерата на знанията.

Засферата на публичната администрация ЕС разработи опростена схема за самооценка известна под името Common Assessment Framework (CAF). Нейната цел е да въведе публичната администрация в принципите

на ОС и да я насочи от традиционното "планиране – изпълнение" към PDCA - цикъла на непрекъснато усъвършенстване. Разгледаните в този сборник добри практики, представени на IV-тата европейска конференция по управление на качеството в публичната администрация, показват че страните членки на ЕС са отишли далеч напред в прилагането на ОС в държавната администрация, образованието, здравеопазването и др. части на публичния сектор. ОС е в основата на течащата във всички страни административна реформа. По официални данни над 1900 организации от публичния сектор прилагат тази схема и техният брой расте непрекъснато. Този подход е заложен в Лисабонската стратегия на ЕС от 2000 г. като решаващ фактор за постигане на конкурентно предимство².

Важна роля за популяризиране на съвършенството играят наградите. Национални награди учредиха и Русия, Австралия, Индия, ЮАР, Китай и дори страни като Египет, Аруба, страните от Латинска Америка и др.

Интегрирането на подхода към ОС в работата на организацията дава възможност за:

- Структуриран подход към подобряване на резултатите от изпълнение на дейностите;
- Ефективна и обективна диагностика на организацията чрез самооценка спрямо набор от широко възприети в ЕС критерии;
- Постигане на постоянно във възприетата насока за развитие и консенсус върху това, което трябва да се върши при споделена концептуална основа;
- Възпитаване на хората как да прилагат по разумен начин принципите на TQM;
- Измерване на напредъка във времето чрез периодични самооценки;
- Формиране на ентузиазъм и въвличане на хората в процесите на усъвършенстване;
- Оказване на признание за напредъка и постигането на изключителни резултати;
- Връзка между желаното и стратегиите и процесите за постигането му;
- Системен обмен и изучаване на чужд опит (бенчмаркинг).

Икономическата му целесъобразност се потвърждава от мащабните изследвания в САЩ³, ЕС⁴ и Австралия, които доказват позитивното му влияние върху финансовите показатели. Посочените резултати вдъхват сигурност у тези, които смятат да инвестират във внедряване на TQM и ОС и увереност у тези, които са тръгнали по този път, но са били разколебани от началните трудности. Както се вижда

и от разгледаните в този сборник добри практики, внедряването на ОС изисква време, необходимо за извършване на организационни промени, свързани с фирмената култура, начина на мислене и нагласата на служителите и мениджъри. Вниманието се фокусира върху готовността на човешкия потенциал. Ролята на лидерите е решаваща. Според бившия вицепрезидент на САЩ Ал Гор "седем години са разумен срок за промяна в администрацията".

Организационно съвършенство и политика

Приемайки политиката като целенасочен курс за разрешаване на проблеми от обществен интерес и за избор между конкуриращи се алтернативи в рамките на определени ограничения, подходът към съвършенство може да се разглежда като приоритетна стратегия за постигане на основните цели - конкурентоспособност и високо качество на живот. Практиката показва, че успешната в дългосрочен план управленска политика, не служи на интересите на определена група заинтересовани страни ("лява" или "дясна"). На преден план излиза характерното за този подход умение за поддържане на баланс в удовлетворяване интересите на всека една от тях. Такава политика е успешна, ако е прозрачна, добре комуникирана и осигурява участие на страните в изработването и осъществяването ѝ. Лидерите фокусират усилията си върху формиране на култура, съответстваща на ценностите на организационното съвършенство - доверие, непрекъснато учене и усъвършенстване и т.н.

Организационното съвършенство е управленска парадигма с доказана ефективност, възприета от ЕС като стратегическа цел. Подценяването ѝ създава проблеми за ефективността на публичния сектор. Приоритетни области за усъвършенстване са: измерването и контрола на нефинансовите резултати; постигането на култура, ориентирана към клиента;

лидерството; политиката и стратегията, насочени към непрекъснати подобрения; управлението на процесите способността за промени; и др.

Как да използваме казусите в тази брошура?

Всяка успешна програма за повишаване на административния капацитет започва с изясняване на диагнозата за текущото състояние на организацията. Почти всички разгледани казуси свидетелстват за ползата от прилагане на методиката CAF за цялостна диагностика, която дава информация за качеството на управленските процеси и практики в областта на най-важните "способстващи" дейността на организацията фактори, както и за тенденциите на изменение на най-важните резултати от дейността ѝ, основани на оценка на възприетия и измервани показатели. Отчитайки взаимовръзката между способстващи фактори и резултати, анализът с използване на CAF дава възможност да се определят тези фактори, въздействието върху които води до най-прекия и сигурен път за подобряване на резултатите.

Публикуваните добри практики са примери за ефективни подобрения и предоставят възможност за размисъл относно приложимостта на разглеждания подход или елементи от него към конкретен проблем в условията на собствената организация и установяване на несъответствия, които биха задържали внедряването. Във връзка с това следва да се отбележи, че една от основните пречки за прилагане на разглеждания подход е липсата на много места на измервания на най-важните параметри и показатели, свързани с дейността на организацията от публичния сектор. Именно поради тази причина заслужава да се помисли за незабавно пристъпване към повишаване на възможностите и обхвата на измерващата система, без което не може да става и дума за ефективно и ефикасно управление..

³ "ЕС да търси глобално конкурентно предимство на основата на съвършенство"; "Европа да стане място, където бизнес и публична администрация, се стремят заедно към съвършенство в полза на обществото"

⁴ Hendricks K. B., V.R. Singhal (2000). *The Impact of Total Quality Management on Financial Performance: Evidence from Quality Award Winners*. ASQ Bulletin.

⁵ Boulter L., T.Bendel, J. Dahlgaard, V. Singhal (2005). *Organisational Excellence Strategies & Improved Financial Performance, Short Report on EFQM and BQF Funded Study, University of Leicester*.

2. УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В АВСТРИЙСКАТА ИНСПЕКЦИЯ ПО ТРУДА

Автор и информация за контакт:

Country:	Austria
Organisation:	Federal Ministry for Labour, Labour Inspection
www homepage:	www.arbeitsinspektion.gv.at
Author	Dr. Eva Elisabeth Szymanski Director General, Labour Law and Labour Inspection, Austrian Federal Ministry of Economics and Labour eva@elisa.szymanski.at
Contact person:	Patricia Jenner
Address:	A-1040 Wien, Favoritenstraße 7
E-mail:	patricia.jenner@bmwa.gv.at
Phone:	+43/1711006435
Fax:	+43/171100936435
Level:	Federal
Sector:	Labour and employment

Кратко описание на организацията и проекта

Разглежданият проект касае "Разработване и въвеждане на цялостна система за управление на качеството в 20 регионални инспекторати, включително и пълен интерфейс със централния инспекторат по труда".

Първите идеи за този проект се появиха още през 1999 година. Работата по него е започнала реално през 2000 г. Днес системата е почти изцяло работеща.

Описание на казуса.

За дейности като инспекция на условията на труд стратегическото управление не е лесна задача. Хората, работещи в областта на услугите в тази сфера (около 300 души) използват голям брой нормативни документи, които често се интерпретират по различен начин. Броят на фирмите е толкова голям в сравнение с този на служителите от инспекцията, за да се повиши ефективността и ефикасността особено важно е внимателното определяне на приоритетите. Стратегическата цел на проекта е да се постигне непрекъснато подобрене в следните 4 направления: ориентация към клиента, ефикасност, ефективност и квалификация на персонала. От съществено значение е фактът, че цялата организация възприема качеството като ценност и тези концепции са заложили в ръководството, което целия персонал може да прилага в своята работа.

Мотиви за проекта

- Натрупаният опит, че доверието между организацията е критичен фактор за успеха, който е по-важен от "формалната власт".
- Вярата в стойността на нашата работа, когато е свързана с желанието да я подобряваме и да повишаваме влиянието ни върху нея.
- Възможността за оптимизиране на нашите вътрешни процеси, така че едновременно да се повишава удовлетвореността от нашата работа и да се снижават разходите и, не на последно място.
- Убеждението, че в нашата организация има много по-голям потенциал по отношение на знания, умения и способности, отколкото в момента се използва.

Стратегически цели

Стратегическата цел на проекта е непрекъснатото усъвършенстване в следните четири направления:

- Ориентация към клиента
- Ефикасност
- Ефективност
- Квалификация на персонала.

Особено важно е, че цялата организация възприема качеството като ценност и цялостната концепция е заложила в ръководството за изпълнение на работата от всеки служител.

Основни препятствия пред проекта

Главното предизвикателство е било да се осигури, че персоналет в регионалните инспекторати да приемат и да вземат активно участие в проекта. По време на продължителните обучения са взели участие почти всички инспектори. Това даде възможност да бъдат елиминирани очакваните страхове, формулирайки ясно, че TQM не е допълнителен инструмент за инспекция и контрол, а инструмент за автономно усъвършенстване на работата, условията за нея и нейното качество.

Процесът, който осигурява успеха

Моделът на европейската фондация за управление на качеството (EFQM), който се използва в офиса като базов, е изграден на фундаменталния принцип, че качеството на резултатите зависи от качеството на: ръководството (лидерството), персонала, стратегията и планирането, ресурсите и процесите, т.н. способстващи фактори). Предлаганото от този модел предимство е свързано с възможността организацията да действа "индуктивно", т.е. в съответствие със своите

потребности и приоритети, така че, стъпка по стъпка, моделът се запълва със съдържание и допълва възможностите на организацията.

За да се гарантира успех, ръководството на проекта трябва да контролира процеса особено внимателно. Конкретните решения, обаче, са подготвени от експертите в регионалните инспекторати, за да се осигури тяхното съответствие с практическите потребности и за да се повиши вероятността те да бъдат приети, т.е. на лице е както контрол "отгоре – надолу", така и разработване на решенията "отдолу – нагоре".

Най-важните резултати.

Като резултат от процеса за подобряване на качеството са били внедрени три нови, фундаментални управленски инструмента: рамкова стратегия, показатели за изпълнение на дейността, и годишен работен план. Прилаганата от инспекцията по труда рамкова стратегия като цяло описва стратегическата позиция, основните и най-важни услуги (например дейностите извън организацията) и основните и най-важни компетенции на организацията (например полетата на дейност вътре в нея). Тя полага стратегическите цели и служи за ориентирането и определянето на основните приоритети за цялата организация.

Разработен е набор от подходящи показатели, които позволяват стратегическото управление на

инспекторатите по труда и обобщаващо представяне на резултатите, които ще бъдат постигнати посредством на планираните за разходване ресурси. От 2006 година приоритетните тематични дейности са заложили в работния годишен план в сътрудничество с регионалните инспекторати по труда.

Поуките

Важно е:

- Цялата организация да прегърне качеството като общоприета ценност;
- Основната концепция да бъде изложена и разпространена по подходящ начин, така че всички членове на екипа да могат да ги приложат в своята работа;
- Персоналет в цялата организация да приеме и активно да участва активно в проекта;
- Да бъдат предложени възможности за промяна на всеки, желаещ да усъвършенства нещо;
- Да не се гледа за изкупителни жертви, а за потенциални възможности за усъвършенстване;
- Грешките да се разглеждат като възможности за извличане на поуки;
- От самото начало, във всички стъпки по хода на проекта да бъдат привлечени в изработването на решения представители на персонала;
- да се осигури видимо признание за важността на проекта и да се потвърди, че неговото внедряване е ясно подкрепено от мениджмънта;
- да се концентрира дейността върху основните услуги, предлагани от организацията.

3. АНГАЖИРАНост КЪМ ОБСЛУЖВАНЕТО НА ГРАЖДАНИТЕ

Информация за автора и контакти

Country:	ESPAÑA
Organisation:	AJUNTAMENT D'ESPLUGUES DE LLOBREGAT
www homepage:	www.esplugues.es
Contact person:	ENRIC GINER RODRIGUEZ
Address:	Plaça Sta. Magdalena, 5-6
E-mail:	eginer@ajesplugues.es
Phone:	+34/ 934809101
Fax:	+34/ 933722910
Level:	Local
Sector:	General administrati

Общи сведения за организацията

Ajuntament d'Esplugues de Llobregat (Общинския съвет на Esplugues de Llobregat) се състои от 21 съветника. От 1983 г. болшинство в него има социалистическата партия на Каталуния. В общината работят 295 служители и през 2003 г. тя управлява бюджет ат 36 748 931 €. Esplugues de Llobregat е разположен в метрополията на Барселона и има население от 46630 жители при площ само 4.6 км².

Казусът

Тази инициатива показва как ангажираността към гражданите може да бъде най-добрата възможност за изграждане на система за управление, основаваща се на принципите на съвършенството. Цялото управление се подчинява на цикъла PDCA (Планирай – направи – провери – действай):

Планирай:

- Идентифициране на потребностите и очакванията на гражданите;
- Превеждането им в изисквания и балансирането им с интересите на другите заинтересовани страни;

Направи (опитай):

- Препроектиране на процесите за изпълнение на изискванията (ангажираност към обслужването);

Провери:

- Поддържане на стандарти на процесите за осигуряване на съответствие с ангажираността към обслужването;

Действай:

- Представяне на отчети, основаващи се на изпълнението на ангажиментите и периодически

прегледи, целящи адаптирането им към променящите се потребности и очаквания на гражданите.

Причини за казуса

През 1996 г. Общинският съвет на Esplugues прие модела за съвършенство на EFQM като основна референция за осигуряване на нов тласък към процес на модернизация на общинското управление, която започна още през 1991 г. с внедряване на система за управление. В резултат на началната самооценка, в общинския план за действие 1995 – 1999 г. бе въведена целта: *“Установяване на ангажираност към обслужване на гражданите в съответствие с техните очаквания”*.

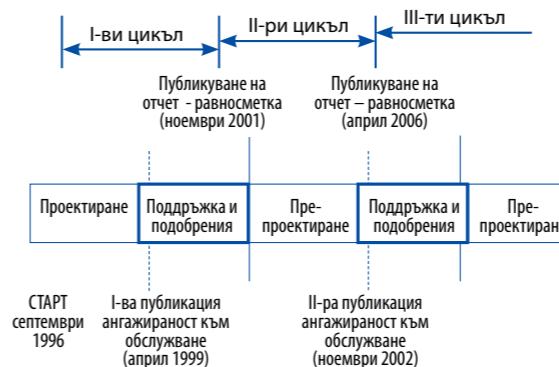
С този проект целяхме да развием три главни стратегии на нашия модел за управление:

Първата е **“Да поставим гражданина в центъра на непрекъснатото усъвършенстване”**. За да я постигнем трябваше:

- а) Да разширим и овластим системата за участие на гражданите;
- б) Да постигнем по-голяма прозрачност на управлението, като публикуваме иновативните услуги, които гражданите да очакват и представяме отчети за изпълнението им;
- в) Да обърнем на 180 градуса съсредоточената върху себе си административна организация и да я ориентираме към очакванията на гражданите. По този начин може да се осигури по-голяма отговорност у ръководителите.

Втората е: **“Дейностите да се управляват в рамките на процесите, в които са включени”**. С този принцип искаме да преодолеем фрагментацията на дейностите по функционални звена и да насочим фокуса на мениджмънта към свързаните с много отдели процеси. Това ще ни позволи, чрез по-разширена визия да подобрим хоризонталната (сечаща функционалните звена) кооперация и да идентифицираме възможностите за по-драстични подобрения.

Третата е: **“Да развием пълния потенциал на хората в организацията.”** Чрез осигуряване на нови възможности за обучение, участие и учене с цел да се осигури ангажираност, необходима за извеждане до край на процеса на промяна. Между 1998 и 1999 г. всички организационни процеси бяха описани и оптимизирани и през април 1999 г. бяха публикувани 68 ангажимента към гражданите.



Фиг. 2

От тогава прегледът по ангажиментите към обслужването е един от приоритетните проекти във всеки политически мандат (фиг. 2).

Действащите лица

Това е проект с голям брой участници: При първото препроектиране във фокус групите взеха участие 53 граждани, както и 64 % от служителите в общината. При второто препроектиране 139 граждани участваха в панели, както и 12 % от служителите. Голямото участие на служители при първото препроектиране се дължеше на факта, че в този случай трябваше да идентифицираме и опишем процесите вътре в организацията. От друга страна всички служители участват в поддържането на стандартите – Организационните структури, които поддържат процеса са:

Технически мениджърски комитет, ръководен от мениджър и включващ всички “собственици” (отговорници) на процеси, както и отговорникът за координацията на техническия проект и за оценяване на резултатите.

Координатори по качеството (роля, изпълнявана от директора по персонала и директора по финансов и ресурсен мениджмънт), които са отговорни да системата за управление и ежедневните потребности на проекта с подкрепата на отдела по нововъведения в управлението.

“Собственици” на процесите, групите за промяна, които трябва да ръководят внедряването на проектираните отново процеси.

Процесът водещ към успех

Прегледът на ангажиментите по обслужване на гражданите е корпоративна цел на всеки план за действие на общината (инструмент за 4 годишно планиране). Отговорни за изпълнението на тази цел са двамата отговорници по качество на управлението. Стъпките за постигане на целта са следните:

Идентифициране на обхвата на прегледа на ангажиментите към обслужването

Техническият мениджърски комитет преглежда обхвата на проекта и документацията за услугите, които са предмет на прегледа

Анализ на информацията

Собствениците на процеси с техните екипи (екипи по процеса) разработват първоначално предложение за ангажираност по услугите на базата на анализ на съответстваща информация (система за участие на гражданите, резултати от действия, опит и еталони от други организации, нови технологии).

Търсене и постигане на консенсус с гражданите върху ангажиментите

Това означава познаване на очакванията на гражданите относно услугите и търсене на консенсус по ангажиментите за обслужване, които биха ги задоволели. Ние постигаме това посредством *“граждански панели”*. Това е техника, която позволява на вземащите участие граждани да:

- дават мнения, без необходимост от специални срещи;
- намират необходимата информация по въпроса, преди да дадат мнението си;
- намират мненията и коментарите на други членове на панела, преди да представят крайното си мнение по различните аспекти на проблема.

Ние формираме по един панел за всяка област на услуги, извършвани от общината. За да създадем панел, следваме следните стъпки:

1. Обаждаме се на гражданите и формираме панелите.
2. Доставяме необходимата документация (досиета с информация и първи въпросник) на адресите на членовете на панела.
3. Събираме обработваме и анализираме резултатите от първия въпросник.
4. Определяме втория въпросник.
5. Доставяме втория въпросник, заедно с обработените резултати от първия.
6. Събираме, обработваме и анализираме резултатите и след това създаваме краен документ с изводите.

Формиране на групи за промяна

Собствениците на процесите формират групи за промяна, чиято мисия е препроектиране на процеса, за да бъде в съответствие със съгласуваните ангажименти по обслужването.

Препроектиране на замесените процеси

Групите за промяна анализират процесите, за да определят кои фактори трябва да бъдат задействани, за да се постигнат желаните резултати (методи на

работа, използване на компютри и информационни технологии, обучение на персонала, компютърни системи и др.). Резултатът от тази дейност е доклад с препоръки за промените, които трябва да бъдат направени, за да се постигнат желаните ангажименти по обслужването на гражданите.

Планиране на промените

Техническият мениджърски комитет анализира докладите с препоръки с цел да идентифицира синергията между процесите и да свърже предлаганите промени с наличните ресурси. След като е направено това, промените се планират и накрая се утвърждават от ръководството на общината.

Внедряване на промените

Внедряването се изпълнява от групите за промяна на два етапа:

- Подготовка на ресурсите (определяне на новите показатели, разработване на компютърни приложения, определяне на нови отговорности, обучение, нова документация, нови методи на работа и др.
- Прилагане на промените, управление на инциденти и измерване на резултати (променливи на входа и на изхода)

Публикуване на ангажиментите за обслужване

Кметът публикува ангажиментите за обслужване чрез публично представяне пред гражданите и чрез списанието (вестника) на общината. Те се разпространяват и в постерен формат и се публикуват на сайта на общината.

Поддържане на процеса

Това означава осигуряване на съгласие с поетите ангажименти за обслужване. За да се осъществи това установихме контролни точки за проверка и, преди всичко точки за проверка (проверка на измерителите на процеса), които ни позволяват да получим резултати и да действваме превантивно. В този смисъл е много важно да се разгърнат индивидуални цели, съчетани в съгласие с ангажиментите за обслужване.

Равносметка

На всеки 4 години общината публикува постигнатата степен на съответствие с поетите ангажименти за обслужване. Нещо повече, гражданите могат да изискват нивото на съответствие по всяко време или да имат достъп до тази информация на уеб страницата на общината. От друга страна, гражданите имат на разположение услуга, при която те могат да представят чрез различни канали, 24 часа в деня, техните оплаквания и предложения с ангажимент на общината за отговор в срок от максимум 10 дни.

Методологиите са адаптирани от координаторите по качество и се преразглеждат периодично от потребителите (при второто препроектиране заменихме гражданските фокус групи с панели, с намерението да постигнем по-добро участие). Седемте прости метода за управление на качеството бяха използвани като базови за решаване на проблемите, заедно с няколко инструменти за проектиране (разгръщане на функцията на качеството, FMEA, диаграмата "рибена кост", фокусирана към проектиране на услугите).

Целият процес е обобщен в следващата рамка.



Резултати демонстриращи успеха

Балансираната карта от показатели на системата за управление съдържа подходяща информация за управлението на ангажираността към обслужването. Тази информация е структурирана на три нива: На първото ниво са показателите, измерващи удовлетвореността. Ние знаем за степента на удовлетвореност на гражданите от общия преглед на удовлетвореността, който провеждаме на всеки две години, както и от по-честите прегледи, насочени към специфични сектори от публиката (ползватели на услугите за оплаквания и предложения, ползватели на спортни съоръжения и др.). В таблицата са представени осреднени оценки по десетобална система.

Резултати от оценка на удовлетвореността	1999*	1999	2001	2003	2005
1 Паркове и градини	6,61	7,32	7,5	7,69	7,9
2 Околна среда	6,63	7,02	7,13	7,21	7,16
3 Внимание към гражданите	6,59	7,1	6,98	7,2	7,1
4 Образователни и културни услуги	6,26	6,66	6,97	6,91	6,94
5 Поддържане на обществени пътища	6,63	7,02	6,67	6,78	6,84
6 Спортни услуги	-	6,64	6,55	6,68	6,64
7 Комуникации	-	6,71	6,92	7,03	7,05
8 Социални услуги	6,63	6,86	6,2	6,09	6,46
9 Строителство и градско планиране	6,63	7,02	5,87	6,24	6,45
10 Безопасност на гражданите	6,54	6,86	6,42	6,13	6,42
11 Трафик и власти за безопасност на пътя	6,54	6,86	6,06	5,67	6,06
12 Услуги за промоция на работни места	-	-	5,63	5,71	5,92

(*) Преди ангажираност към обслужването

На второто ниво са показателите, измерващи изпълнението или ефикасността на производствения процес на услугите и специално степента на съответствие с ангажимента за обслужване (резултатите са движещите сили на удовлетвореността на гражданите).

Резултати от изпълнението (%)	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1 Паркове и градини	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2 Околна среда	100%	100%	100%	100%	73%	93%	94%
3 Внимание към гражданите	99%	100%	99%	99%	100%	100%	99%
4 Образователни и културни услуги	-	52%	75%	95%	87%	89%	89%
5 Поддържане на обществени пътища	99%	100%	100%	100%	99%	98%	98%
6 Спортни услуги	-	-	-	-	95%	96%	93%
7 Комуникации	-	-	-	-	95%	95%	95%
8 Социални услуги	-	-	-	-	85%	96%	81%
9 Строителство и градско планиране	-	-	-	-	81%	68%	52%
10 Безопасност на гражданите	99%	99%	99%	99%	96%	97%	98%
11 Трафик и власти за безопасност на пътя	89%	88%	89%	93%	96%	96%	96%
12 Услуги за промоция на работни места	-	-	-	-	100%	100%	100%

На третото ниво показателите за съблюдаване на стандартите на процеса или съответствието с индивидуалните цели, съчетани с ангажиментите за обслужване (резултатите са движещи сили за ангажиментите за обслужване)

Резултати от индивидуални цели (%)	2001	2002	2003	2004	2005
1 Паркове и градини	100%	100%	100%	100%	100%
2 Околна среда	100%	100%	86%	100%	86
3 Внимание към гражданите и молби	87%	99%	96%	98%	98%
4 Образователни и културни услуги	-	-	98%	98%	74%
5 Поддържане на обществени пътища	100%	100%	80%	70%	92%
6 Спортни услуги	-	-	73%	97%	97%
7 Комуникации	71%	100%	90%	100%	95%
8 Социални услуги	-	-	85%	100%	92%
9 Строителство и градско планиране			80%	100%	100%
10 Безопасност на гражданите	98%	100%	89%	94%	98%
11 Трафик и власти за безопасност на пътя	98%	100%	82%	100%	98%
12 Услуги за промоция на работни места			75%	100%	100%

Тези резултати ни дават ценна информация за поддържане и подобряване на поетите ангажименти по обслужването. Научихме се, че ангажиментите по обслужването не са статични. Те винаги са в динамика. Не е достатъчно да бъдат установени веднъж. Трябва да ги поддържаме и подобряваме ежедневно, за да изпълняваме непрекъснато променящите се потребности на гражданите.

Собствениците на процеси и техните екипи анализират показателите от балансираната карта за ефективност и предприемат коригиращи и превантивни действия, ползвайки методологията на кръжоците по качество. Нещо повече, трябва да държим сметка за нова, че повечето от ангажиментите за обслужване са тясно свързани с изпълнение във времето. Ние полагаме усилия да отговорим на тенденциите за изменение на гражданските изисквания.

Основните пречки и трудности

Ние не срещнахме непреодолими пречки, защото, без съмнение, се радвахме на уверено политическо ръководство. И все пак срещнахме значителни трудности, част от които още не са преодолени напълно. Най-значимите от тях са:

- Преминаване от управление чрез функционални звена към управление на много-функционални процеси. Някои измерители, избрани да подпомогнат

това организационно нововъведение бяха: а) разработване на корпоративните цели на база на процесите; б) формиране на общинския бюджет на база процесите и в) избор за собственик на процеса на мениджъра с най-високо ниво на ръководство и най-въвлечен в процеса, което означава, че ще бъде налице необходимата власт за осигуряване на промените.

- **Интегриране на качеството в ежедневната работа.** По-лесно е да се постигне ангажираност на хората, отколкото да бъде поддържана във времето (изграждане на система за поддържане и усъвършенстване). Ние се обърнахме с лице към този проблем чрез: а) участие на въвлечените хора в установяване на стандартите и б) свързвайки изпълнението на стандартите на процесите с част от променливите, определящи възнаграждението (най-голямо относително тегло).

Основни източници на вдъхновение

Главните източници, от които черпехме вдъхновение бяха:

- Английската, а по-късно и испанската литература за управление на услугите;
- Моделите за съвършенство (на EFQM и Латинска Америка)
- Европейската литература за местната автономия;
- Философията "Кайзен"¹;
- Бенчмаркинг с НР по управление на процеси.

Най-важните поуки

Най-важната поука, която извлякохме е, че без фокус върху системата, тази управленска практика би имала по-ограничени резултати и вероятно би била невъзможна за поддържане. Това не е само проект; това е начин на вършене на ежедневната работа. Той може да има приемственост, ако бъде интегриран в системата за управление, която обхваща цялата организация. Предизвикателството е не толкова в осъществяването му, колкото в това да се осигурим, че ще издържи на времето.

Следователно, това би било невъзможно, без да осигурим устойчивост и постоянство на усилията.

4. ПРОГРЕСИВНИ МЕТОДИ В УПРАВЛЕНИЕТО ЧРЕЗ ТОТАЛНО КАЧЕСТВО В ОБЩИНА ГАНТ

(TQM заедно с CAF and BSC – устойчива система)

Информация за контакти с авторите

Country:	Belgium
Organisation:	Stad Gent (city of Ghent)
www homepage:	www.gent.be
Contact person:	Patrick Van Hamme
Address:	Botermarkt 1, B 9000 Gent
E-mail:	patrick.vanhamme@gent.be
Phone:	+32/ 92667303
Fax:	
Level:	Local
Sector:	General administration

Увод

По време на 3-тата европейска конференция за качество в публичната администрация общината на гр. Гент получи наградата за най-добра практика. Като резултат от това на общината бе предоставена възможност да докладва пред 4-тата европейска конференция по-нататъшното развитие на този казус с описание на процеса на интегриране на управлението чрез тотално качество (TQM) в общинското управление.

Кратко описание на организацията

Общината на Гент, се грижи за площ от 15.643 хектара с население от 232.961 души (към 01.01.2006) и 151017 работни места. Администрацията включва 4643 служители (без отдела по образование и местната полиция), организирани в 13 отдела и е един от основните работодатели в района. Всеки отдел преследва собствените му цели и разполага със съответната експертиза за постигане на социалните цели, поставени от общинския съвет.

Три от отделите (финансов, управление на физическите активи и човешки ресурси и организация), наречени "вътрешни", са предназначени да оказват подкрепа на служителите и останалите отдели. Базирайки се на целите си, "външните" отдели се фокусират върху отношенията с гражданите/ клиентите.

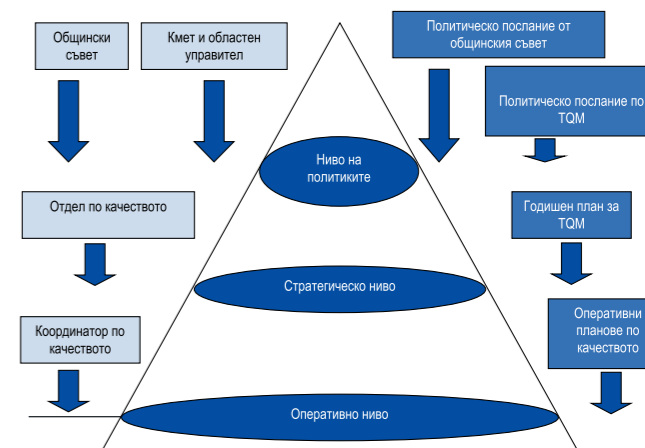
Гент има амбицията да се представя, както в национален, така и в международен мащаб, като достъпен за всеки град на знанието и културата. Тази амбиция се основава на три основополагащи активи: широка образователна мрежа и специално от висши учебни заведения; разнообразно културно предлагане и открито възприемане на аспектите на културните различия като обогатяващи обществото.

Общината се старее "да осигури на гражданите услуги с високо качество чрез ефикасни процедури и процеси и удовлетворени служители." Тази цел може да бъде преследвана само чрез ежедневни, ориентирани към клиентите и резултатите усилия на всички служители.

Общинският съвет, който определя основните принципи и политика за развитие на града, стимулира, координира и подкрепя на стратегическо ниво прилагането на концепциите на TQM. За да следва политиката си за качество при сложността и разнообразието на услугите, оказвани от различните отдели, общината усети необходимост от специфична поддържаща структура. Важна роля в решаване на този проблем бе възложена на 14-те координатори в областта на качеството, които освен тази роля изпълняваха и своите специфични задачи в отделите, в които са назначени. Задача на координаторите по качество е да оказват методическа помощ и подкрепа на началниците на отделите при прилагането на концепциите на TQM в отдела. Координаторите са част от тези отдели и са подчинени на началника на отдела. Консултирайки се със своите екипи, началниците на отдели дефинират процеса на внедряване на TQM в своите отдели и свързаните с това приоритети.

Казусът

TQM В СТРУКТУРАТА НА ОБЩИНА ГАНТ



ФИГ. 3

Описаният подход би трябвало да осигури следенето на работата по внедряването, координацията и интегрирането на TQM в дейността на цялата

¹ Кайзен – японска философия и практика за непрекъснати подобрения, широко прилагана в управлението чрез "тотално качество"

организация. Основните насоки на политиката по качеството на общината, както и конкретните подходи и очакваните резултати са включени в политиката на общината за качество 2003 – 2006 г. на заместник кмета Geert Versnick.

Тук се ограничаваме с основните критерии, касаещи този казус:

- TQM предвижда всеки отдел в общината да отговаря за качеството на предлаганите от него услуги. Тези усилия не се отнасят само до крайния резултат, а до целия процес на реализиране на услугата и ежедневната работа на отдела.
- Друг съществен елемент е “Общата рамка за оценяване (CAF)”. Тя е препоръчителна рамка, в която се разполагат проектите и инициативите, свързани с качеството. Моделът на CAF е използван като инструмент за самооценка, а също и като обща рамка за планиране на подобрения.
- Балансираната система от показатели за ефективност (Balance Score Card) е използвана като инструмент за оценка на целите по хода на цикъла на стратегическо планиране.
- Ролята на отдела по качество е да бъде “коуч”⁵, да съветва и да оказва подкрепа.

Мотивация

Първи стъпки в областта на управление на качеството в община Гант са направени още през 1982 г. с програмата “контакт с публиката”, преследваща като главна цел повишаване на качеството на услугите. От 1991 г. координационният отдел организира различни обучения и постави начало на програма за обучение. “Ефикасност на услугата и вътрешна организация”, в която се разясняват принципите и методите на TQM. Независимо от програмите за обучение.

Другите отдели също са предприемали действия за усъвършенстване, независимо от програмите за обучение. Конкретни примери са клиентски ориентираната интернет страница на общината (www.gent.be), която е била многократно награждавана и централния информационен център за граждани GENTINFO. В диалог между компетентния заместник кмет и отдела по качество бе разработена политиката на общината за управление чрез тотално качество в периода 2003 – 2006. Накрая, при официалното създаване на отдела по качество, се опитахме да избегнем натиска “отгоре” върху нашите колеги. Отчитайки сложността и разнообразието на дейността на общинската администрация, на

всеки отдел бе дадена възможност да предприеме собствени инициативи и да определи собствените приоритети. Отделът по качество само стимулираше, координираше и подкрепяше останалите отдели, разглеждайки ги като вътрешни клиенти. Той пое, обаче, водещата роля в координацията на процеса на стратегическо планиране, която бе инициран първоначално като проект “отдолу – нагоре” и трябваше да бъде консолидиран на ниво община и съгласуван в детайли с политическите решения.

На първо място и преди всичко се изискваше подкрепа от политиките. Това се получи като през април 2003 г. политическият документ бе утвърден от Общинския съвет.

Отделът по качество (по прецизно е да бъде наречен отдел за управление чрез тотално качество) отговаря за внедряването на политическия документ за внедряване на управлението чрез тотално качество 2003 – 2006 и следователно носи пълната отговорност за подкрепата на координаторите по качеството, като стимулира подготвя и проследява инициативите за качество във всяка дейност.

Както бе споменато по-горе, бяха номинирани 14 координатори по качеството, всеки от които изпълнява едновременно и своите индивидуални задачи в своя отдел. Всеки от тях подхожда към своята роля на координатор по качеството като държи сметка за организационната култура в своя отдел. Те са в пряк контакт и с отдела по качеството, който получава информация за исканата подкрепа чрез годишния план по качеството на всеки отдел.

Отделът по качеството логически възприема останалите отдели в общината и подхожда към тях като към “клиенти”, поради което не е свързан с “носител заплахата” имидж. Той е разглеждан от останалите отдели като осигуряващ подкрепящи услуги, помагайки им да постигат собствените си цели. За целите на обмен на положителен опит и получаване на идеи, отделът по качество формира няколко вътрешни целеви групи за внедряване на важни подобрения като например самооценка на база CAF, балансирана система от показатели за ефективност, проучване на мненията на гражданите. Правени са успешни опити за установяване на връзки с различни организации за услуги в публичния сектор с подобни цели и проблеми. В някои случаи, когато не достига експертиза, отделът по качество ползва и външни консултантски услуги. Такъв бе случаят при първия опит за самооценка по

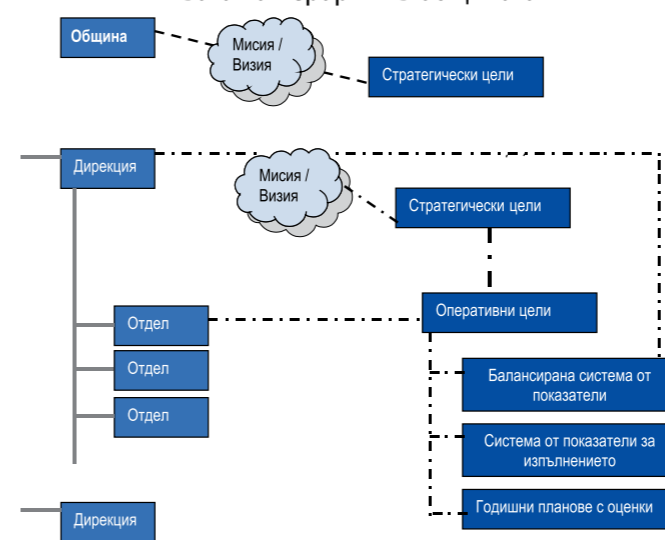
CAF, а също и при подготовката за първия опит при съставяне на балансираната система от показатели.

Стратегическо планиране – защо наблюдаваме на него?

- Модерна технология с фокус върху ефективността и ефикасността;
- Динамично планиране, насочено към постигане на ефект от възприетата политика;
- Метод, който стимулира постигането на кохезия между:

Фиг. 4

Връзка между процеса на стратегическо планиране и нивата на йерархия в общината



- много, различни политики;
- всички отдели и услуги;
- политики и мениджъри.

- Проследяване на изпълнението на база на конкретни показатели.

Процес.

Както бе отбелязано по-горе, документът за политиката към TQM 2003 – 2006 е особено важен за постигнатите резултати. Следователно, подобен документ ще бъде подготвен и за следващия планов период (2007 – 2012 г.)

Друг критичен фактор за успеха при внедряване на TQM бяха:

- обучението по грижа за качеството на всяко йерархично ниво в организацията;
- ежегодното актуализиране и проследяване на изпълнението на плана по качество;
- постоянният процес на учене с използване на

експертизата на външни мрежи и консултант; възможността за независим “коучинг” на вътрешните проекти за подобряване на качеството.

Посредством оперативните планове по качеството, въпросът за грижа за качеството ще бъде заложен в процеса на корпоративно планиране. Така цялата организация ще обръща внимание на грижата за качеството. Схемата по-долу илюстрира връзката между различните нива в организацията и процеса на стратегическо планиране.

Резултати

Резултатите могат да бъдат визуализирани посредством стратегическата карта на отдела за качество. Когато разглеждаме стратегическата цел “развиване на център за знания за създаване на инструментариум, експертиза и информация за координация и оценяване на общинската политика”, веднага можем да намерим свързаните оперативни цели, ключовите фактори за успех, стойностите на показателите и заложените цели.

Задачи	Резултати
Да се осигури проследяването на резултатите	Промоцирано разработване на балансирана система от показатели и годишни планове
Коучинг на координаторите по качество	<ul style="list-style-type: none"> ▪ месечни съвещания по качеството (форуми на качеството) ▪ цикли на учене ▪ е-стая
Вътрешни комуникации относно TQM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ публикации във вътрешния вестник на общината ▪ интранет ▪ годишен ден на качеството за политици и мениджъри ▪ годишно събрание – обяд за всички служители
Външни комуникации относно TQM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ участие в конгреси, конференции и семинари ▪ членство в различни мрежи за качество ▪ организиране на първия конгрес по качество за местната администрация (19.04.2005)

Няколко примера за “коучинга”, осъществяван от отдела по качество:

- Всички отдели посочват техния принос по отношение на целите, формулирани в техните мисия, визия и стратегически цели, които действат като ръководство за оперативните дейности и услуги;
- Два отдела и четири служби са се самооценили по методиката на CAF. Те можеха да фокусират своите действия върху подобренията с най-висок

⁵ В българския език засега няма термин еквивалентен на “коуч”. Тази дума съчетава понятията за наставник, треньор, съветник, доверено лице.

- приоритет;
- Четири отдела и две служби възприеха предизвикателството да разработят балансирана система от показатели за ефективност, за да управляват реализацията на целите си систематично и да направят измерими най-важните си дейности;
 - Пет служби проведеха прегледи за оценка на удовлетвореността на служителите.

Препятствията

Хората не винаги могат лесно да бъдат убедени, че ползите надхвърлят цената на полагащите усилия, а действията, насочени към подобряване на качеството изискват значителни ресурси и най-важно, време.

Работата с външни консултанти е истинско предизвикателство към превеждането на добронамерените съвети към специфичната култура в организацията.

Източници на вдъхновение

Преди 2003 отделът по качество се наричаше отдел по управление на промяната и не беше съвсем непознат в общината. Дори обратно, можехме да се ползваме от значителния опит, натрупан в областта на управление на промяната. Взимайки участие в различни мрежи и форуми, си осигурихме непрекъснат обмен на знания и опит с други организации.

Ние работим, следвайки принципите на "учещите организации". С други думи, запазвайки отвореност към обновление и подобрения, се стараехме да направим така, че да не оставаме "залепени" за една, единствена система, а да използваме набор от инструменти, адаптирани към потребностите на

"вътрешния клиент".

Резултати от дейността на отдела по качество

Задачи	Резултати
Да доставя "нау хау"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Оказване на подкрепа при провеждането на прегледи и проучвания ▪ Осъществяване на коучинг за вътрешните клиенти и консултантите
Да изгражда и поддържа актуална базата от знания	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Актуализирана информация за TQM, достъпна по различни пътища
Да стимулира прилагането на TQM във всички отдели	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Организирано е обучение, което е непрекъснато на разположение ▪ Годишен план по качеството за всеки отдел
Да охранява сплотеността и целостността на организацията	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обща координация на процеса на стратегическо планиране ▪ Промоция за внедряване и използване на самооценка по модела CAF ▪ Промоция разработване и използване на балансирана карта от показатели за ефективност

Поуки

- Зачитане (в широкия смисъл на думата) на другите отдели в организацията. Не действайте като "кръстник", който налага изпълнението на своите решения. Разглеждайте останалата организация като ваш вътрешен клиент.
- Промяната в нагласата и организационната култура отнема време, а резултатите не могат да бъдат лесно изразени количествено, но, независимо от това, при **внедряване на TQM на всички нива в организацията** ясно се усещат и виждат.

5. ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРОБЛЕМИ И ПРОЕКТИРАНЕ НА АДМИНИСТРАТИВНИ ПОДОБРЕНИЯ В КАРДИОЛОГИЧНАТА ХИРУРГИЯ НА ЕВАНГЕЛИСТСКА БОЛНИЦА, АТИНА

Автор и информация за контакти

Country:	Greece
Organisation:	Cardiac surgery department Evangelismos general hospital of Athens
www homepage:	
Contact person:	Mihalis Argiriou
Address:	41, Aetideon Str 15561 Athens Greece
E-mail:	mihalisargiriou@ath.forthnet.gr
Phone:	+30/ 6947892131
Fax:	+30/ 2106545155
Level:	Federal
Sector:	Health sector

Представяне на Евангелистката болница

Евангелистката многопрофилна болница в Атина е част от националната система за здравеопазване в Гърция. Броят на приетите пациенти през 2005 г. бе 40790, от които 15398 ординарни и 25392 спешни случаи. Общият брой на пациентите, лекувани от отделението за извънболнично лечение е 138800. Средното време за хоспитализация варира от 6.37 дни за патологичния сектор и 8.19 дни за хирургичния сектор. Заеетостта на леглата се колебае от 85.71 % за патологичния сектор до 92.80 % за хирургичния сектор.

Годишният бюджет на болницата за 2005 г. е 280.328.140,99 €. Болницата, заедно с още 10 болници, е сред най-важните области в Атина. Тя разполага с 906 легла и дежури на всеки 4 дни като третична болница с всички специалности на разположение. Тя приема пациенти не само от областта и града Атина, но и сложни случаи от други общински и регионални болници в Гърция. Болницата има 2543 души персонал, 585 от които са в администрацията, 1067 са сестри, 120 – технически персонал и 771 - лекари.

Болницата има две клиники за сърдечна хирургия, които дежурят всеки втори ден и обслужват нуждите на пет млн. души, като операции се извършват 24 часа в денонощието, 7 дни в седмицата. Годишно от двете клиники се извършват 580 сърдечни операции и 180 сърдечни процедури от друг тип. Преобладаващата част от лекуваните пациенти са спешни случаи като

аневризми, дисекции на аортата, усложнения при инфаркт на миокарда и ендокардити.

Визия и мисия

Визията и мисията на центъра по сърдечна хирургия се изразяват от следните цели:

- Да подобри оказваните на пациентите услуги, които изискват хирургическа намеса;
- Да повиши удовлетвореността на пациентите от указаните им услуги;
- Да разшири дейността на клиниката с неизвършвани до момента услуги като например имплантации на поддържащи циркулационни системи, хирургично лечение на аритмии и др.;
- Да предлага услуги с висок стандарт за по-кратко време.

Маршрутът към качество

Основа на програмата за качество: CAF (обща рамка за оценяване).

Анализът и програмата за качество биха основани на следните елементи:

1. Уникалността на центъра по сърдечна хирургия
2. Административната и функционална интеграция на центъра за сърдечна хирургия с обществена многопрофилна болница, която предлага медицински услуги, както и третиране на спешни случаи всеки втори ден.
3. Наличието на добре обучен сестрински медицински и административен персонал, както и връзката с ползващите услугите на центъра, т.е. пациентите и роднините им.
4. Наличието на финансови ресурси, ефективност на персонала и на разходите.

Втората клиника на центъра по сърдечна хирургия взе решение да внедри общата рамка за оценяване (CAF), която е относително прост, полезен и подходящ инструмент за оценяване на нашите услуги. Нещо повече, тя ни помага да установим нашите силни и слаби страни и да подобрим изпълнението на нашата работа, като може да бъде използвана за сравняване на изпълнението с други организации от публичния сектор.

Цел на нашата програма е не само усилието за

постоянно подобряване на оказваните услуги, но и усъвършенстване на организацията на цялата Евангелистка болница. За изпълнение на тази програма бе формиран специален екип. Екипът за оценяване се ориентира към самооценка в съответствие с критериите, определени в САФ. Проведената самооценка даде възможност да се установи следното:

Лидерство

Центърът по сърдечна хирургия се стреми към отлични резултати, така че да представлява пример за целия персонал на болницата. Администрацията не подкрепя систематично това усилие. Болничната администрация не изглежда достатъчно достъпна и на разположение за своя персонал. Тя не изслушва достатъчно и резултат на това не разбира проблемите му. Администрацията не отделя достатъчно време за развиване и подобряване на отношенията с:

- Пациентите и свързаната с тях среда
- Сестрите и останалия административен персонал
- Медицинския персонал

Начинът, по който администрацията оценява ефикасността на всеки служител не е достатъчно ясен. Администрацията не окуражава систематично инициативите и взимането на решения от страна на персонала за начина на наемането му. Администрацията не показва дали инвестира систематично в обучението на служителите за постигане на високо производителен труд.

По този критерий бяха наблюдавани и някои особености: отговорите бяха пропорционални на образователното ниво на интервюираните служители, наместо им в йерархията на болничната организация и на степента на възприемане на организацията като единно цяло, както и на социалните и политически убеждения по отношение на лидерите.

Стратегия и планиране

Центърът по сърдечна хирургия не показва, че събира и оценява систематично информацията, която би могла да ни помогне да разбираме какво очакват от нас: нашите пациенти, роднините на пациентите, медицинския персонал, сестринския персонал, персоналетът в административния и техническия отдели и обществото като цяло. Няма съгласувани между администрацията и служителите планове за действие по приоритетните направления.

Центърът е формулирал ясно своята визия, мисия, ценности и цели. Организационната структура е подходяща за ефективно материализиране на политиката, стратегията и целите. Особеността, която смущава във връзка с критерия стратегия и планиране,

се изразява в объркаността на служителите относно значението на стратегията за политическо лидерство и личните цели на лидерите.

Администриране на човешкия потенциал

Способностите на лекарския персонал не се използват ефективно. Администрацията прилага конкретна система за ангажиране и назначаване на персонал. На служителите не се дава шанс за систематичното им усъвършенстване и напредък. Процесът на атестация и резултатите от изпълнение на дейността не са свързани ясно и на база на доказателства.

Специфичното по отношение на този трети критерий, касаещ администрацията на човешкия потенциал и ресурси, е силното чувство на самоуважение на персонала в тази организационна единица за интензивно лечение, както и чувството за недостатъчно признание за особеността на работата, която извършват.

Ресурси и външни партньорства

Що се касае до четвъртия критерий на САФ, свързан с външно сътрудничество и ресурси, администрацията не е установила убедителен процес за избор и оценка на партньорите си и техния потенциал да бъдат критични доставчици. От отговорите на служителите се вижда, че не е ясно и определено дали инвестициите на болницата по отношение на оборудване, инструменти и обучение съответстват на политиката и стратегията на Центъра. Става ясно, че Центърът не модернизира своята технология, своята материална и техническа инфраструктура, инструменти, компютризация и т.н.

Относно този критерий обезпокоените служители усещат нарастващо чувство за непрозрачност на действията с външни партньори и по управление на ресурсите.

Администрация на процесите и промяната

При оценяването по петия критерий, засягащ администрацията на процесите и промените, установихме, че Центърът не използва системи за контрол на процесите, каквито са моделите за качество, препоръчвани от стандартите от серията ISO 9000, системи за опазване на околната среда и други подобни системи. Нещо повече, Центърът не е внедрил показатели, необходими за измерване на изпълнението на дейности и функции (критични и поддържащи), така че да бъде предвиждана при всеки случай появата на проблеми. Усеща се също, че Центърът не е разработил нови услуги, свързани с подходящо използване на болничното пространство и с мнението на пациентите и свързаните с тях хора. В един Център за интензивно лечение хемодинамичното

състояние на всеки пациент изисква наличие на точни предписания за естеството на работа и показатели, които отчитат интервенциите на сестрите и лекарите.

Резултати ориентирани към клиентите/гражданите

При оценката на резултатите, насочени към пациента, се вижда, че Центърът нито наблюдава, нито измерва впечатленията на своите пациенти. Също така, не се усъвършенстват систематично услугите, така че въпроси като общото впечатление от качеството на диагностиките на Центъра и осигуряването от него услуги за пациентите и техните посетители да бъдат подобрявани.

Резултати, свързани с хората

Резултатите, които касаят човешкия потенциал показват, че администрацията на Центъра не измерва, не наблюдава и не търси възможности да повишава систематично удовлетвореността на персонала. Въпроси като ежедневната комуникация на работното място, кариерното развитие, равните възможности, признанието за добра работа, възнаграждаването, заплащането, стандартите за безопасност и различните ползи от работата за персонала са пренебрегвани.

Резултати за обществото

Що се отнася до резултатите за обществото, изглежда, че Центърът, независимо от големите успехи не оценява и не подобрява съществуващото мнение на обществото за неговата социална роля.

Ключови резултати от изпълнението на дейността

По отношение на крайните резултати, изглежда че Центърът не подобрява систематично кооперирането си с болничната администрация за подобряване на икономическото си състояние.

Действията за качество

След като бяха анализирани резултатите от самооценката, стана възможно да бъдат изявени както обещаващите, така и незначимите за организацията проблеми. Прилагането на модела САФ към работата на Центъра осигури полезен инструмент за осведомяване и обучение на членовете на екипа за полезните елементи за тяхната работа и подобряването на услугите, свързани с днешното общество. След завършване на самооценката по САФ бяха формирани три екипа, чиято цел бе да намерят пътища за подобряване на установените слаби места. Екипите си сътрудничиха помежду си и сравняваха резултатите. Темите, към които бе насочено вниманието бяха:

- Степента на удовлетвореност на пациентите и

техните роднини от предоставяните им услуги, така че да бъдат установени и приложени новите потребности.

- Определянето и измерването на критичните за лечението на пациентите показатели.
- Подобряването на комуникацията и отношенията с болничната администрация, за да се подобри ефективността на функциониране на Центъра.

Основните дейности, които бяха предприети за повишаване на здравните стандарти и подобряване на услугите, предоставяни на пациентите и гражданите са:

1. Създаден бе и актуализиран електронен файл. Срещите между екипите се поддържат и резултатите се оценяват отново и се подобряват тактически. Електронният файл се ползва не само от организацията, но също и от пациентите, като документите за тяхната хоспитализация се издават незабавно. Необходимостта от подобряване на информирането на пациентите относно тяхното заболяване, както и техния статус доведе до отпечатване на информиращ свитък, свързан с тяхното заболяване. Международно прилаганият показател EUROSCORE бе въведен. Бе усъвършенствано използването на електронни и записи и месечно оценяване на различни показатели като например дни за предоперативна и следоперативна хоспитализация.

2. Решихме също, че повишаване на удовлетвореността на пациентите би могла да се постигне и чрез подобряване на работните пространства, материалната и техническа инфраструктура на болницата в сътрудничество с болничната администрация. Критични показатели като смъртност, заболяемост и продължителност на оставане в болницата бяха сравнени с публикуваните международни стандарти.

3. За повишаване на организационната ефикасност бяха опитани нови методи на комуникация между персонала и администрацията. Компютризацията на Центъра бе осъществена със значими резултати не само за постигане на ефикасност на работата, но също и за икономически подобрения.

Главната цел на тези дейности засягаше подобрения в стратегията и планирането, в човешкия потенциал и в резултатите за обществото. Най-важното е, че резултатите, насочени към пациентите бяха оценени и бяха разработени дейности за подобряване на здравните стандарти и услуги за пациентите и гражданите.

Индиректно, тези дейности станаха източник на подобрения и в останалите критерии по програмата САФ. Приоритетът, избран за прилагане бе влиянието, оказвано от Центъра и болницата върху наличието

на финансови ресурси, персонал и ефективност на разходите.

Препятствията

Основните трудности за материализиране на програмата бяха:

По отношение на самооценката:

1. Участниците се съмняваха и изразиха недоверие относно полезността на самооценката по модела CAF.
2. Най-големи различия бяха наблюдавани във възприемането на визията за програмата, ролята на лидерите, процесите и промените, които бяха повлияни от образователния статус и йерархичния ранг на персонала (административен, сестри, лекари, техници).

По отношение на изпълнението на дейността от участниците:

1. Нежелание да присъстват и да участват в програмата, вероятно поради липса на мотивация.
2. Бяха наблюдавани негативни реакции при адаптацията към промените и отказване да бъдат оценявани резултати, които имаха негативно влияние за организацията или за самите служители (според техния начин на възприемане).

Заклучение

Ползи от програмата:

- По-задълбочено познаване на изпълнението на работата
- Получаване на поглед върху това как пациентите оценяват нашето изпълнение.
- Записване на комуникацията между служителите и администрацията с цел тя да бъде подобрена.
- Достигане до интересите на служителите.
- Поставяне на основи за възможен втори етап на програмата.
- Фамиляризиране с новите термини и жаргон.
- Публикации на конгреси на медиците и сестрите.
- Подобряване на информирането на пациентите за риска от хирургическата намеса.
- Използване на Euroscore за оценяване на резултатите на пациента.
- Подобряване на консултирането на пациентите за техните болести (публикувани два нови свитъка)
- Предлагане на пациента на пълен хирургически

доклад.

- Обогаляване с нови елементи и идеи по отношение на прекарването в болницата.
- Ежемесечна оценка и анализ на резултатите.
- Годишно сравняване с международно публикувани резултати.
- Посещения в чужбина и прилагане на други технологични методи, имащи за цел подобряване на резултатите.
- Установяване на практика за ежемесечни обсъждания с участие на всички отдели на Центъра, насочени към бъдещите цели, пътищата за постигане на подобрения на нашите услуги и използване на потенциала на целия персонал.

Цели за бъдещето

- Продължаване на програмата
- Ангажиране на повече служители за участие в програмата.
- Разширяване на програмата към другите услуги на болницата.
- Изграждане на административен център по качество в болницата.
- Активно присъствие в мрежата за качество и ефикасност в здравеопазването или други обществени услуги чрез департамента по качество и ефикасност към генералния секретариат на публичната администрация и електронното правителство.

В заключение, целта на болницата е да разшири приложението на прости и практически мерки, които ще повишат качеството на оказваните услуги. CAF е прост, функционален и подходящ инструмент за измерване на качеството и може да бъде прилаган успешно в системата на здравеопазването. CAF е осъществим, функционален и ефективен модел за публичната администрация. Той предлага възможност за сравняване на сектора на здравеопазването с другите сектори на публичната администрация.

Широкото прилагане на CAF, както в Гърция, така и в другите европейски страни открива възможности не само за сравняване, но също и за прилагане на общи процеси за усъвършенстване.

6. ФОКУС ВЪРХУ КЛИЕНТА: ПРОМЯНА НА БИЗНЕСПРОЦЕСИТЕ В АДМИНИСТРАЦИЯТА НА DLR

Автор и информация за контакти

Country:	Germany
Organisation:	The German Aerospace Centre
www homepage:	www.dlr.de
Contact person:	Manfred J. Senden
Address:	Linder Höre, 51147 Köln
E-mail:	Manfred.Senden@dlr.de
Phone:	+49/ 22036013215
Fax:	
Level:	Federal
Sector:	General administration

Описание на организацията

Германският авиационен център DLR (Deutsches Zentrum für Luft und Raumfahrt) е националният център на Германия за изследвания в областта на въздухоплаването. Той изпълнява големи изследователски и развойни проекти с национално и международно участие. Освен изследователски проекти на DLR Правителството е възложило отговорност за планиране и внедряване на дейностите на Германия в областта на въздухоплаването и за представяне на международните ѝ интереси. DLR дава работа на 5,100 служители в 27 института и съоръжения, разположени на 8 площадки във федералната република. DLR поддържа свои офиси в Брюксел, Париж и Вашингтон.

Основно съдържание на казуса

Основните цели на процеса на промяна на административната и техническа инфраструктура (АТИ) са стабилна и устойчива ориентация към процесите, създаването на стойност, прозрачност и оптимизация чрез полагане на цели и промяна, прозрачност и намаляване на разходите чрез прилагане на подходящ потенциал за рационализиране на задачите.

Стъпките на бизнеспроцесите, които са разпределени между няколко организационни единици, трябва да бъдат свързани в непрекъснати, плавни процеси. Стъпките, които не добавят стойност или полза за клиентите трябва да бъдат отстранени. Не се планират случайни съкращения на персонал. Вместо това трябва да бъдат създадени области от изменящи се и отговорни задачи, в които персоналят ще гледа на своята работа като на част от цялостния процес и ще действат с поглед към цялото.

Причини за този казус

Повече от 10 години административната и техническа инфраструктура (АТИ) и свързаните с нея бизнеспроцеси са претърпявали подобрения, модернизация и намаляване на разходите и са постигнали забележим напредък. Процеси като управление на договорите и закупуване бяха сертифицирани по ISO 9001 още през 1996 и 1998 г.

По хода на тези събития АТИ е давала специален приоритет на ориентацията към клиента, опростяването, модернизацията и прозрачността, както и на своевременната и съдържателна връзка между поддържащите и основните процеси. По нататък, новите възможности, предлагани от информационните технологии и новите изисквания и очаквания на клиентите изискват промени в структурата, процесите и продуктите, както и типа, нивото и обхвата на предлаганите услуги. Тези нови предизвикателства не изискват малки подобрения и фина настройка, както до сега, а фундаментална преориентация, за да остане организацията конкурентоспособна и в бъдеще. Тя трябва да бъде ръководена от визия за прозрачна, гъвкава и икономична административна и техническа инфраструктура като необходима основа за едно изследователско предприятие. Това е ситуацията, в която бе разработен процесът **“АТИ в промяна”**. Този процес е съставен от следните компоненти: проект на административната инфраструктура (АИ), познат като **“Ефективно Оптимизиране на Процесите”** (ЕОП) и проектите на техническата инфраструктура (ТИ), **“Управление на съоръженията”** и **“Системни технологии”**. Общите принципи и намерения на проектите осигуряват координирани действия в рамките на цялостния процес.

Оптимизационната стратегия е базирана в голяма степен на резултатите от външните оценки на АТИ през 1995 и 1999 г. Проектът ЕОП, който е в центъра на този казус, стартира през март 2003 г. Той анализира процесите **“доставка от поръчването до заплащането ѝ”**, **“планиране и контрол”**, **“управление на договори (логистика на разпределение на доставките)”** и **“Управление на човешките ресурси”**.

Участниците

Бордът на DLR поръча процеса **“АТИ в промяна”**. Проектът ЕОП бе оглавен от директора по

финанси и контрол Manfred J. Senden, който е отговорен за ресурсите на административната инфраструктура. Поради стратегическото значение на проекта за администрацията и високия му стандарт, административния Борд създаде управляващ комитет за проекта "АТИ в промяна", който да ръководи съответните проекти. Бордът назначи също ръководител на проект, който да координира целия проект ЕПО и да държи Борда информиран за хода на проекта.

Управляващият комитет е консултативен и наблюдаващ орган, а също и организатор и комуникатор. Комитетът съветва административния Борд по ключовите въпроси на принципите и оптимизацията на процесите, включително и необходимите приспособявания на структурата и системата. Комитетът прави препоръки, които са в основата на решенията на Борда и на отговорниците за ресурсите на АТИ с поглед към по-нататъшното развитие на DLR чрез оптимизиране на поддържащите процеси. Централната задача на управляващия комитет е да оптимизира процесите между отделните изследователски институти и административната инфраструктура, пресичайки институционалните граници.

Процесите и структурата в рамките на администрацията взаимодействат с процесите и структурите на DLR по разнообразни начини. За да сме сигурни, че нещата ще вървят колкото е възможно по-гладко, процесът на промяна трябва да бъде проектиран като системно организационно развитие. Влияние върху персонала от административната инфраструктура оказват не само промените в структурата, процесите и продуктите. Те влияят по различен начин и върху институтите като на вътрешни клиенти. Активното въвличане на клиентите, персонала и засегнатите целеви групи играе важна роля за избягване на страха, разбиране на целите, намеренията и контекста е създаване на климат на възприемане и идентификация с процеса на промяна. За ОЕП като проект за организационно развитие, информацията и комуникацията се превръщат в критични фактори за успеха. Комуникационната стратегия описва различните мерки, съпътстващи проекта и е насочена към осигуряване на целевите групи с изчерпателна и откровена информация по хода на всяка фаза на проекта, а също и към засилване на диалога между групите, както и между организаторите на проекта и групите.

По отношение на процеса "покупки – от поръчване до плащане", резултатите доведоха до изучаване и препроектиране на процесите и организацията.

Анализът и оценката на потенциала, който предлагат съществуващите процеси, на стратегията за електронна търговия и на препоръките за формата на организация бяха направени с външна подкрепа и бяха внедрени или предстои да бъдат внедрени стъпка по стъпка.

По отношение на процеса "управление на човешките ресурси", процесът на наемане бе анализиран с външна подкрепа и бяха разработени препоръки за проектиране на нова организация.

Процес водещ към успех

Процесът ОПЕ бе разделен на две фази. Фаза А е фокусирана към анализа на процесите и подготовка за външна оценка, която бе проведена през юли 2004 г. като финал на тази фаза. Изследователската фаза завърши с моделиране на процесите до трето ниво на детайлизация, с дефиниране на продуктите и определяне на цените като бе използван процеса за анализ на разходите в средата на 2004 г. В резултат на тази фаза на разположение за сравнение (бенчмаркинг) с други организации бяха продуктите и техните цени. Фаза Б се характеризира с внедряването на съгласуваните средносрочни подпроекти, които отчитат изводите от външната оценка и оценката на постигнатите цели.

Планът на проекта бе разработен чрез свързване на организацията на проекта, планирането на задачите, бюджета, начините на контрол и оценка на риска за всяка фаза. Планът съдържа описание на отделните работни пакети, декомпозирани, ако е необходимо, на по-малки пакети. Тези описания съдържат информация за целите, участващите партньори, резултатите, ползите, сроковете и ресурсите за всеки работен пакет от дейности. Към всеки работен пакет е посочено лице, което отговаря за внедряването и резултатите от работния пакет и за отчитане на прогреса по хода на проекта.

Планът на проекта специфицира също структурата на управление на проекта, осигурявайки ясно разграничаване на компетенциите и отговорностите. Служители от различни организационни звена са определени, за да помагат на лидера на проекта. Инструментарият за контрол, като например редовни отчети към Борда и управляващия комитет за изпълнение на графика, редовни съвещания и прегледи за проследяване на хода на проекта, подпомага мониторинга за напредъка и изпълнение на целите на проекта.

Избраният методологичен подход е уникален

по отношение свързването на управлението на бизнеспроцесите и управлението на качеството. Процесно ориентираното управление на качеството достига своя таван по отношение на оптимизацията и рационализацията, които могат да бъдат постигнати. При търсенето на подобрения често се изпускат възможностите за по-радикални изменения, защото обикновено не се поставят фундаментални стратегически въпроси. Противно на това, моделът на DLR за управление на бизнеспроцеси постига по-голяма дълбочина при анализа на процесите, което дава възможност за започване на фундаментални реструктурирания и ускорява препроектирането. При това се правят консултации с вътрешни и външни експерти, привличат се за участие интердисциплинарни експерти и, преди всичко, се поставят на разглеждане стратегическите заявления.

Началният градивен блок за разширения процес на стратегическа промяна е процесът на самооценка, който се инициира на всеки две – три години от "собственика" на процеса. Процедурите и разпределението на задачите се анализират критично, за да се идентифицира потенциала им за усъвършенстване по отношение на нормите за качество (какво?) и да се предприеме фундаменталния им ремонт на база на методите за управление на бизнеспроцеси (как?). Този метод изпълнява, ускорява и улеснява самооценката с използване на модела САФ.

Системните, интердисциплинарни работни семинари са друг ефективен инструмент. С участието на групи с различни интереси, тези семинари събират полезни комплексни идеи, а също и мотивация за усъвършенстване, пробиране и препроектиране на процеси и услуги.

Третият градивен блок е външното оценяване, което се провежда на всеки 4 – 5 години от външни оценители, набрани от частния и изследователския сектори и от клиентите на разглежданите процеси. Те оценяват подобренията и описаните нови подходи, реализираната промяна и постигнатите резултати, систематизирайки изводите в доклада от оценката си, като с това осигуряват допълнителна мотивация и импулс. Оценката е насочена към бизнеспроцесите, лидерството, организацията на работата и управлението ѝ, а също и към резултатите от прегледите на удовлетвореността на клиентите, развитието на процесите, продуктите, цените и резултатите от бенчмаркинга.

Главната цел на процеса на промяна "АТИ в промяна" е да се превърне организацията в процесно

ориентирана, с активно управление на процесите. Важни фактори за успеха са мотивацията на персонала, желанието за промяна и примерът на мениджърския екип. Трансформацията към управление на процеси изисква промяна на културата на различни нива. Най-важната функция на мениджърите е създаването на условия служителите успешно да изпълняват задачите си в процеса. Специално внимание се обръща и на грижите и съмненията на служителите.

За да се осигури устойчивост на процеса на промяна трябва да се осигури максимално възможното въвличане на участниците в административната инфраструктура, на институтите и на съоръженията като клиенти. Всестранната комуникационна стратегия осигурява на различните целеви групи подробна и обективна информация за всяка от фазите на проекта.

Резултати, демонстриращи успеха

Ползата от преориентиране на процесите на административната инфраструктура се демонстрира от следните факти:

- След съкращаването на бюджета за административната инфраструктура през 2005 г. с 1.6 млн. € стана възможно през 2006 г. да се намали бюджета с още 500,000 €.
- В същото време постоянните административни разходи бяха намалени от 5.90 € на човекочас на 5.40 € през 2005 и на 4.90 € за 2006.

Със стартирането на порталите за поддържащите процеси в началото на 2005 г. административната инфраструктура въведе на разположение подходящите инструменти за осигуряване на клиентите и участниците в процесите с прозрачност и ориентация по отношение на процесите и структурите. Информацията се отразява по структуриран начин и серията от процеси се поддържа от подходящи работни потоци, осигурявайки базата за съкращаване на разходите. Порталите допринесоха за системната оптимизация на процесите за разпределението на информацията и знанията, както и за подготовката за навлизане във виртуалната административна инфраструктура. Административната инфраструктура ще постигне целта от 10 % икономии през 2006 г.

Що се отнася до индивидуалните процеси може да се отбележи:

- Реорганизирането на **процеса на покупки** с централно управлявани центрове на компетентност е правилната стратегия за постигане на целите на ЕОП: намаляване на разходите и използване на поддържащи процеси за опростяване на закупуването. Реорганизацията на закупуването

трябва да постигне необходимата стандартизация на процесите, по-голяма прозрачност, синергични ефекти и осезаемо снижаване на разходите. Обработката на фактурите е автоматизирана и централизирана и е постигнато снижаване на разходите на процеса с 770,000 €. Анализът на разходите и ползите показва, че инвестициите в процеса на покупки ще се изплатят за 3 месеца.

- За **процеса на планиране и контрол** качеството на данните става все по-важно за бързия контрол. Основният приоритет на оптимизацията е бързата идентификация и обработка на първичните и особено на вторичните разходи между институтите и съоръженията на АТИ за целите на счетоводната отчетност. След въвеждането на уеб-базираната информационна система през април 2005 г., потребителите разполагат с онлайн достъп до достатъчна, актуална и управленски ориентирана информация на всяко място. В първата фаза на разширение бяха внедрени изискванията на първото и второто управленски нива.

Важен елемент за взаимодействието на стъпките на процеса в управлението на проекта между институтите и администрацията е порталът на управлението на проекта. Порталът дава на потребителите подходящ и ясен достъп до управленските системи на DLR, а също предлага методическа поддръжка и оптимизация на работната среда посредством актуализирани, специфични за проекта форми, контакти и връзки.

Процесът за управление на договорите бе задълбочено реструктуриран, преминавайки от функционална към процесно ориентирана организация и може да бъде описан като прототип на процесите за DLR. От 1999 г. децентрализацията напредваше непрекъснато на база на принципа "процесът започва и завършва в съоръжението", използвайки стратегията "институт администратор", като процесът е бил внедрен там, където основният процес на договаряне е намерил място в съоръжението. Към момента делът на служителите по управление на договорите, назначени в институтите е 50 %. Стратегията "институт администратор" обслужва съоръжението, осигурявайки ранно въвличане, по-къси времена на реагиране и компетентно съветване.

Едно от постиженията през последните четири години бе въвеждането на стандартна политика по договорите и задълженията и базата данни за договорите. Процедурите за оценяване на незавършените услуги получи по-нататъшно развитие, така че да оптимизира управленската информация за процеса на планиране и контрол.

Изследването на бизнеспроцесите установи малко възможности за оптимизация на **процеса за управление на човешките ресурси**. Все пак бяха установени възможности за усъвършенстване в областта на формиране на отношенията и процесите между институтите или съоръженията и управлението на човешките ресурси. Пускането на портала за процесите ще насочва клиентите и служителите по персонала през необходимите стъпки, дефинирани от процеса. Администрирането на човешките ресурси и тяхното развитие са все повече свързвани помежду си, за да формират по-всестранно управление на човешките ресурси.

Успешната ориентация на административната инфраструктура бе демонстрирано чрез резултатите от участието в конкурсите за наградите по качество. Така например, административната инфраструктура, проекта ЕОП и неговите четири процеса бяха между победителите в седмия международен конкурс Spreyer за качество в категорията "Качество в администрацията". Публичните администрации в Германия, Австрия и Швейцария се конкурираха в този конкурс, който отличава успешните подходи и модели за модернизация на администрацията. Процесът на закупуване, заедно със съответната стратегия бе номиниран през 2005 г. за наградата за иновации на германската асоциация за управление на материали, покупки и логистика и попадна във финалния кръг заедно с известни фирми като Daimler Chrysler, Festo, Osé Printing Systems и Tmobile. DLR бе домакин през 2005 г. на семинар на тема "Фокус върху клиента: промяна на бизнеспроцесите в администрацията".

Основни препятствия

Процесът на трансформация "АТИ в промяна" изпита същото както много други организации при извършване на промени. Докато преди време голям процент от проекти за промяна претърпяваше частичен или пълен провал поради неадекватно прилагане на технологични решения, днес на преден план излиза липсата на готовност и желание от страна на вътрешните клиенти да участват или допринасят за намаляване на колебанията на процесите, тъй като това често изисква от тях те да настройат собствените си процеси. Стандартизацията на процесите, особено при снабдяването, стеснява възможностите за маневриране, променя структурите и реорганизира отговорностите. Колкото по-радикално подобни промени влияят на работната среда, толкова по-силно те се чувстват от засегнатите служители на вътрешните клиенти. Появилите се като резултат несигурност, съпротива и страх се проявиха в много моменти на процеса на промяна. Предвижданите ползи и

икономии бяха оспорвани и поставени под съмнение. Необходими бяха до пълнителни настройки, за да се спечели възприемане на промените, въпреки че подобни доннастройки заплашват да подкопаят простотата на процесите, тъй като бяха разглеждани от вътрешните клиенти като важни. Служителите и мениджърите, отговорни за процесите, които подлежах на значителни промени, разглеждаха себе си като губещи. Възможните нови назначения, извън тези процеси, бяха разработени на индивидуални срещи с всеки от засегнатите лица, тъй като съкращения не бяха разглеждани. Оказа се необходимо да се забави процеса на промяна. При внедряване на нови решения с използване на информационни технологии, първоначалните трудности са свързани със поставяне под съмнение на цялостната ефикасност и необходимост от тези решения.

Подобряване на комуникацията на различни нива бе използвана да се противопостави на тези възражения и страхове. Тази комуникация включва дискусии между служителите и мениджърите върху необходимостта и ползите от промените, работни семинари за анализ на проблемите и изработване на решения и въвеждане на механизъм за отговор на въпросите и оплакванията на клиентите. Стремехът е да се привлече вниманието към видими успехи на мерките а промяна, за да се мотивират служителите и клиентите да участват в развитието на процеса на промяна.

Основни източници за вдъхновение

В наблюдаваните процеси на административната инфраструктура, културата за непрекъснато усъвършенстване бе вече неразделна част от ежедневния начин на работа от няколко години, започвайки от съществуващия анализ на исканите външни продукти и процеси и размишления върху текущите процеси. Това означава, че като част от ежедневната си работа, персоналет непрекъснато проверява, за да се увери дали процедурите удовлетворяват текущите потребности и предлага на лицата, отговорни за процеса или качеството, съответстващи промени или подобрения. Резултатите от тези анализи се документират.

Като допълнение към другите дискуссионни групи, два пъти годишно се организира конференция на експертите. Тази конференция е насочена към персонала на местната и централна администрация ш към специални целеви групи на клиента. На работни семинари се отбелязват потенциалните области за усъвършенстване.

Проектни екипи, фокусирани върху проблемите и

възможните подходи за решаването им, изработват конкретни препоръки за подобрения и ги координират с тези, които участват в съответния процес.

Друг важен елемент на процеса за непрекъснато усъвършенстване е самооценката, извършвана през определени интервали от време. Използваните процедури и разделението на задачите се подлагат на критична оценка, за да бъдат намерени областите, подлежащи на усъвършенстване. Всеки участващ в процеса служител може да започне самооценка. Лицето отговорно за наблюдаване на процеса обикновено играе ролята на модератор. Отделни части от процеса редовно се подлагат на бенчмаркинг с най-добрите практики в бизнеса и други публични администрации, което добавя допълнителен стимул за процеса на непрекъснато усъвършенстване.

Външното оценяване допълва процеса на непрекъснато усъвършенстване. То се провежда на всеки 4 до 5 години от външни оценители от индустриалния и изследователския център, заедно с клиентите на процеса. В тези случаи фокусът е върху анализа на процеса като цяло.

Най-важните поуки

Мотивацията и готовността на персонала за промяна и примера на мениджърите са ключови фактори за успеха на ориентираната към процесите организационна структура. Мотивацията се постига преди специално чрез възлагане на предизвикателни задачи, които дават възможност на персонала да действа независимо и да поема инициатива, което идва заедно с определена отговорност. По този начин служителите получават възможността да играят активна роля във формирането на тяхната работна среда и да дават своя принос към процеса за непрекъснато усъвършенстване. Желаната трансформация в ориентирана към процесите организационна структура засяга не само реструктурирането на самите процеси, но изисква културна промяна на всички йерархични нива. Йерархията и властта нямат вече централна роля. Вниманието се насочва към работата в екип и към клиентите. Тази промяна изисква от мениджърите и служителите да мислят по радикално нов начин и води до нови, различни профили на задачите и управленски принципи като ротация на мениджърите и нови изисквания към квалификацията.

Промените трябва да бъдат разбирани като част от цялостната картина, за да бъдат координирани с всички, които са засегнати от тях, което да осигури готовност за промяна и постигане на приемливи решения. Управлението на промяната е също ключов

фактор за успех. Различията при формиране на мнението и различните интереси в организацията трябва да се взимат под внимание в този контекст. Тези, които се занимават с подготовка на мнението трябва да бъдат включени в екипа за разработване и внедряване на стратегията. Необходим е сериозен диалог с различни целеви групи (вътрешни клиенти, специалисти по логистика, персонал от местната и централна администрация, мениджъри от различни места, съвета на служителите). Успешният подход покрива в равна степен стратегията, процесите, организационната и управленската структури, както и информационните технологии. Внедряването само на технически решения, като например системите за покупки, се оказва недостатъчно.

Порталите засилват прозрачността и осигуряват ориентация на клиентите в административния процес, окуражават комуникацията и взаимодействията, помагат на персонала да работи по-ефективно, спестяват време и по този начин позволяват да се повиши производителността. Те предлагат възможност

за систематично оптимизиране на процесите за разпространение и управление на информацията и знанията и подготвят пътя за навлизане в ерата на виртуалната администрация. Анализът на процесите, техните продукти и разходите прави възможно ориентираното към резултати управление като се използват подходящи показатели и създава база за по-нататъшни сравнения на изпълнението с използване на бенчмаркинг. Стандартизираните и опростени процеси снижават разходите. Автоматизираната обработка на постъпващите фактури, например, намалява разходите и времето за обработка, като по този начин поддържа данните актуални, намалявайки загубите от неприложени намаления и подобрявайки планирането на ликвидността.

Чрез фокусиране върху аспекта "Как?" (как правим нещата), чрез стриктно прилагане на управлението на бизнеспроцесите отвъд традиционния процес за непрекъснати подобрения, също прави възможно радикалното реструктуриране на процесите.

7. ОБСЛУЖВАНЕ НА ГРАЖДАНИТЕ НА "ЕДНО ГИШЕ" – eVEM

Информация за контакти:

Country:	Slovenia
Organisation:	Ministry of Public Administration
www homepage:	www.mju.gov.si
Contact person:	Teja Batagelj
Address:	Tržaška 21, 1000 Ljubljana, Slovenia
E-mail:	teja.batagelj@gov.si
Phone:	+386/ 14788593
Fax:	+386/ 14788649
Level:	Federal
Sector:	General Administration

Сведения за организацията и проекта

Проектът eVEM следва стратегическите цели на Министерството на публичната администрация и на Правителството на република Словения. Той преследва тези цели на администрацията, които са фокусирани към гражданите и са благоприятни за развитие на предприемачеството. Проектът стартира на 01 юли 2005 г. и основният му продукт е държавният портал за юридически лица eVEM, <http://evem.gov.si>. Той обхваща две групи дейности и взаимоотношения: държава – юридически лица и държава – държава. Отговорно за проекта е Министерството на публичната администрация. Проектът се базира на концепцията за обслужване на "едно гише", тъй като процедурите могат да бъдат извършвани електронно на едно място. Затова ние го нарекохме "е-едно гише".

За министерството на публичната администрация

Мисията на публичната администрация е да изгради приятелска и ефективна публична администрация, приятелска към тези, които използват услугите ѝ и които са причина за съществуването ѝ, а също и към служителите, които са ядрото на публичната администрация.

Основните цели на Министерството са:

- Ориентиране на публичната администрация към потребителите на нейните услуги, което включва функциониране, ориентирано към потребителите, развитие на среда и други актуални методи за изпълнение на услугите за външни и вътрешни потребители (клиенти) и осигуряване на ефикасно и конкурентно обслужване на отделните хора, гражданското общество и особено на словенската икономика.
- Ефикасна и модерна система за обслужване на гражданите, включваща всички елементи на управление на човешките ресурси, както и

прозрачна, справедлива, всеобхватна и, що се отнася до публичните финанси, устойчива система на заплащане в публичния сектор.

- Ефикасно и висококачествено функциониране на публичната администрация, което включва установяването на система за качество и ефикасност на всички нива на правителственото и административно изработване на решения с минимални резерви и рационално функциониране, основано на съществено снижаване на разходите и броят на служителите в държавната администрация.
- Откритост и прозрачност в работата на цялата публична администрация, включваща свободен достъп до информацията от публично естество, достъпност до всякакви данни за харчене на публични средства и даване на възможност на обществото за участие в подготовката на решения.

Казусът

Основната цел на проекта eVEM е да осигури подходяща информационна подкрепа за бъдещите предприемачи и да им помогне да започнат бизнес във възможно най-кратък срок. Информационната подкрепа осигурява унифицирана помощ, независимо от начина на влизане в системата. Помощта е една и съща за подаване на електронна молба за регистриране на бъдещ предприемач чрез интернет и за подаване на молба, която е била изготвена за предприемача от човек, който помага на предприемача в едно от местата за приемане на молби. Проектът eVEM предлага информационна подкрепа на всички изброени входни пунктове. Постигната е унификация на процедурите и цялата информация е събирана на едно място. В момента в Словения има повече от 200 активни местни входни пункта.

Системата "едно гише" предлага няколко услуги за гражданите, които могат да бъдат консумирани както от дома, така и от местния входен пункт. За целта потребителят трябва да притежава електронен подпис със съответните сертификати, утвърдени от държавата..

Порталът за юридически лица (<http://evem.gov.si>) предлага:

- Регистрация на предприемач и вход в бизнес регистъра на Словения.
- Изпращане на данни за данъци към данъчния регистър.
- Регистрация на предприемача за задължителното здравно осигуряване.
- Регистрация на децата на предприемача за

- задължителното здравно осигуряване.
- Въвеждане на промени във фирмата в регистъра на фирмите.
- Прекратяване на лицата при смърт.
- Всички посочени процедури могат да бъдат осъществени по интернет от дома или от входен пункт.

Активни входни пунктове в Словения има в агенции и други административни единици на централно и областно ниво.

Най-важната придобивка за гражданина е, че той влиза в един пункт и изпълнява всички процедури с помощта на служител или от дома си, ако притежава електронен подпис. Сега той няма нужда да посещава всички институции, а самата система прибухва данните към компетентната институция. Когато гражданинът изпраща данни за регистрация в бизнес регистъра, той няма нужда да чака за решението, а може да продължи със следващите процедури, които изискват въпросното решение. Когато той въведе всички данни за други процедури (данъци, данни за здравеопазването), данните чакат в системата докато регистрационният институт ѝ предостави решението. Тогава системата автоматично изпраща данните за данъците към данъчната администрация, здравните данни – към здравно осигурителния институт и т.н. След като веднъж е изпратил данните, гражданинът няма нужда да прави нищо друго, защото системата изпраща данните към съответните институции и те изпращат решенията към системата или към гражданите.

Схемата на работа на едно гише показва потоците от данни и концепцията за свързване на базите данни, входните пунктове и всички други интегрални части на системата.

схемата не става за печат

Причини за осъществяване на проекта

През последните няколко години словенската държавна администрация бързо и успешно внедри различни услуги в областта на електронното правителство. Наблюдаваше се обаче, несъответствие в областта на електронната поддръжка и решения за субектите от бизнеса.

При предишните правителства имаше инициативи и ангажираност за елиминиране на административните пречки в областта на предприемачеството и за опростяване на комуникацията между предприемачите и държавата. От тази гледна точка се роди и бе утвърден от Правителствената комисия за елиминиране на административните пречки проектът VEM (обслужване на едно гише). През 2001 г. за проекта "едно гише" бе формиран проектен екип. Независимо от цялата ангажираност и решимост за реализиране на сложния проект, който да позволи на бъдещите предприемачи бърза и ефективна регистрация, следене на реализацията, получаване на различни сертификати и лицензи, регистриране на служителите и подкрепа при промяната, екипът не постигна поставените цели. Като следствие от това бе създаден нов проектен екип за осъществяване на нов проект – "е- обслужване на едно гише" (eVEM на словенски език). Новият проект бе формиран като проект, който покрива и електронната поддръжка на процедурите на едното гише. Новият проект бе включен в общия план за действие за внедряване на "електронно правителство"

Насоките на новото Правителство на Република Словения и работната програма за 2005 г. категорично подчертават значимостта на установяване на благоприятна среда за развитие на предприемачеството. Като следствие на това и проектът "е – едно гише" получи подходяща подкрепа от Правителството. Проектът стана проект на Министерството на публичната администрация. Необходими бяха законови изменения, които бяха приети в края на 2004 г. С новия закон юрисдикцията за поддържане на данните на само наемащите се лица бе прехвърлена от данъчната администрация към Агенцията за публични и законови записи и услуги, която е определена като институция, движеща регистъра на само наемащите се лица.

Новият законен акт даваше право за обмен чрез информационни системи за приемане на молби, настанявания и уведомления. С него бяха подготвени всички условия за бързо и безпрепятствено развитие за електронната поддръжка на регистрацията на фирми и за практическо създаване на входни пунктове (гишета).

Действащите лица

Проектът "е-едно гише" бе първият проект, който свързваше хоризонтално голям брой системи на публични институции. В проекта участваха 14 институции, бяха свързани 4 важни бази данни и 20 сървъра. Основните регистри на системата са централният регистър на населението, формиран от Министерството на вътрешните работи, регистърът на фирмите от агенцията за публични и законови записи и услуги, териториалният регистър и регистрационния списък на стандартните дейности от статистическото ведомство. Други регистри, като данъчният регистър и регистъра на фирмите, които получават данни от системата, се появяват като двупосочни регистри (предоставят входна информация към системата и са целеви бази данни за данните).Участващите в проекта институции са: Министерството на публичната администрация, Министерство на икономиката, Министерство на вътрешните работи, Министерство на правосъдието, Агенция за публични и юридически записи и услуги, Данъчна администрация, Търговска и индустриална камара, Агенция за предприемачество и чужди инвестиции, Агенция за териториално устройство, Статистически офис, Осигурителния институт, Офис по заетостта, Институт за здравно осигуряване и Камара на занаятчиите в Словения.

Процесът водещ до успех

Проектът можеше да не успее, ако нямаше изискване за лична отговорност в случай на неуспех поради липса на сътрудничество от страна на участващите институции. Много важно се оказа ефективното обучение на служителите. То протече две седмици преди пускане на системата и независимо от това те бяха способни да вършат работата си по новия начин. Обучението бе осъществено от представители на компетентните за всяка услуга институции.

От важно значение бе решението на мениджъра на проекта да раздели процеса на сканиране на заявлението от регистрирането в регистъра на фирмите и търсенето му в системата, след като клиентът вече е напуснал. Служителите не бяха използвани да използват скенера по време на обслужването.

Настойчивостта на проектния екип и на външния внедрител да успеят и да помогнат на служителите даде възможност проектът да бъде успешно внедрен.

Резултати демонстриращи успеха

Проектът донесе много ползи и икономии за гражданите:

Обмен на данни, директен достъп до данни, по-голяма прецизност.

Системата повиши обмена на данни между институциите чрез внедряване на стандартите чрез внедряване на стандарти, препоръки, общи решения, рационализиране на административните процеси и ефективно поддържане на информацията, за да се осигури връзка между регистри и официалните записи. Процедурите са по-бързи, разходите за изпращане на хартия по пощата са снижени. Системата даде възможност за пряк достъп до данните без посредник, по-голяма прецизност при попълване на формите и пълна автоматизация на услугите. Проектът свърза основните държавни регистри и предложи връзки към електронния централен регистър на населението, към териториалния регистър, към регистъра на фирмите и към статистическата база данни с цел за обмен на данни.

Данните от базите данни водят до по-голяма прецизност на решенията, по-бързо решаване на нещата, по-малко непреки контакти, по-голяма прозрачност на процедурите и др.

Едно от следствията от проекта е намаления обем от работа и премахване на изпращането на хартии, тъй като всички данни се изпращат автоматично. Работата на потребителя приключва когато служителът или гражданинът попълнят данните в портала. Самата система започва да изпраща данните към компетентните институции.

Електронно поддържани процедури за юридически лица

Чрез рационализиране на работните процеси и ефективна информационна поддръжка за изработване на решенията при административните и други процедури бе постигнато значително подобряване на административната среда за служителите. Системата "е –обслужване на едно гише" включва подобрено обслужване на гражданите, което няма ограничения от гледна точка на време и географски фактори. Всеки гражданин, с помощта на интернет и сертификат за електронен подпис, може да открие собствен бизнес от всяка част на света 24 часа на ден, 7 дни в седмицата, 365 дни в годината. Няма необходимост от какъвто и да е физически контакт.

Икономии и по-голям интерес за откриване на бизнес
Статистиката показва увеличен с 20 % брой нови регистрации от датата на стартиране на проекта. Отменена бе таксата за откриване или закриване на фирма и промени в фирмените регистри. Повиши се интереса на гражданите за стартиране на бизнес.

Източниците на икономии за гражданите са:

елиминирани на таксата за регистрация, закриване и промени, елиминирани на таксите за форми, намалени разходи за транспорт и време. Оценката за седемте месеца, през които работи системата, е икономии в размер на 807.833,00 €.

Най-големите пречки

Проектът среща някои предизвикателства, част от които бяха огромни препятствия за успешното завършване на проекта. Най-голямото техническо предизвикателство бе интеграцията на системите и свързването на институциите. Интеграцията е трудна поради спецификата на всяка система и ограничена компетентност, което предизвикваше съпротива на институциите срещу кооперираните дейности. Необходимата за преодоляване на този проблем подкрепа от страна на висшето ръководство бе осигурена на база на личната отговорност, за която се държеше сметка.

Работата на служителите покрива широка тематична област, която обхваща: регистриране във фирмения регистър, данни за данъци, здравно осигуряване, пенсионно осигуряване и др. Обучение преминаха 400 служители, които трябваше да дават информация на входните пунктове.

Важен момент бе и промоцията на проекта, за да се осигури използването му от гражданите. Това стана чрез презентации, конференции, интервюта и чрез висшето ръководство.

Научените уроци

Проблематични за подобен проект са:

- Координацията между различните институции – участници в проекта;
- Осъществяването на търг за избор на външен консултант за внедряване на информационните решения, тъй като сроковете за внедряване зависят от него;
- Компетентното извършване на работата и носенето на отговорност за изпълнението от страна на мениджърите на проект от отделните институции;
- Недостатъчната актуалност на отчетите на отделните групи относно напредъка в изпълнението на дейностите по проекта;
- Спазването на сроковете носи високо ниво на риск, преди всичко заради фактори, върху които управлението на проекта не може да влияе (например изпълнението на обществени поръчки) или идентификацията на допълнителни проблеми при свързването на подсистемите на институциите, които не можеха да се предвидят при подготовката и планирането на проекта;
- Специфичен риск могат да представляват неизвестните разходи, когато възникне допълнителен

проблем по свързването на централните модули на eVEM с подсистемите с цел обмен на данни. Като се има предвид факта, че обменът на данни е стандартизиран, не би трябвало да има големи проблеми с него. При подсистемите, при които нивото на информатизация е ниско, трябва да се регулират процедурите към тяхното ниво на развитие като се автоматизират постепенно.

Други фактори, които могат да бъдат разглеждани като важни за успеха на проекта са:

- Гъвкавостта на законодателството, което може да бъде задръжка за развитието и нововъведенията и е фактор, към който проектът трябва да се адаптира. С регулирана нормативна база проектът може да се разширява към други области и да даде възможност за обхващане на повече функции;
- Проектът би трябвало да се раздели на подходящи независими части, за които да бъдат дефинирани отговорностите за внедряването им. При голямата сложност на проекта, това дава възможност за полесен контрол;
- Поради голямата сложност на проекта, свързващ всички ниво и голям брой организации, интеграцията е много по-трудна;
- Разбиването на проекта на подпроекти е важно по отношение на процедурите за пряко и косвено включване на звената, като всяко звено функционира като независимо, което трябва да бъде интегрирано, тъй като крайната цел е именно интеграцията;
- Добрата комуникация между звената и между служителите е също важна. Лошата комуникация е една от най-големите спирачки за работата, тъй като хората не са склонни да комуникират, да обменят мнения и съвети;
- Голямо предизвикателство е да бъдат мотивирани всички включени в проекта, за да бъдат готови да кооперират усилията си и да дадат най-доброто от своите способности. Мотивацията в публичната администрация е една от областите, които трябва първо да бъдат развивани и това е една от целите на Министерството на публичната администрация, което вече подготвя мерки за подобряване на ситуацията в тази област;
- Съществува голяма опасност от закъснение на проекта поради вътрешни интереси и отсъствие на усещане за преимуществата, които може да донесе кооперативността между участниците. Интегрирането на всички части на проекта е следователно много по-трудно и ще бъде трудно да се осъществи. Необходима е много силна мотивация и желание за работа от страна на някои служители и ръководители, за да бъдат убедени другите да включат в проект с такава сложност, в който личният принос по-трудно може да бъде отчетен.



**Промотиране на системи, инструменти и добри практики
за управление на качеството в администрациите**

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативната програма
“Административен капацитет”, съфинансирана от Европейския съюз чрез
Европейския социален фонд

МИНИСТЕРСТВО НА ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ И АДМИНИСТРАТИВНАТА РЕФОРМА