



**РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ**  
**МИНИСТЕРСТВО НА ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ И**  
**АДМИНИСТРАТИВНАТА РЕФОРМА**

**ПРОЕКТ**

**„ТАЕН КЛИЕНТ“**

## **1. СЪДЪРЖАНИЕ НА ПРОЕКТА**

### **1.1. Описание**

„Таен клиент” е практика за мониторинг с доказан ефект в сферата на услугите. Известна е от няколко десетилетия и намира широко приложение в частния сектор.

Представява наблюдение на работната среда и поведението на служителите по предварително зададени критерии. Целта е да се установи до каква степен се спазват фирмените стандарти. Наблюдателят не се идентифицира, като в момента на наблюдението се явява в качеството си на клиент/потребител на предоставяните услуги.

Характеризира се със следните особености:

- Осъществява се неочаквано
- В обичайни условия
- От външни независими наблюдатели

За първи път в българската държавната администрация се прави национален мониторинг от този тип.

### **1.2. Цели**

Основната цел на проекта е да установи как младите хора възприемат държавната администрация и чрез получената обратна връзка да се идентифицират области, нуждаещи се от подобрене.

Допълнителни цели:

- Привличане и насърчаване участието на академичната младеж в инициативи на държавната администрация
- Прозрачност и публичност в работата на администрацията
- По-добра информираност
- Модернизиране на критериите за удовлетвореност на потребителите
- Повишаване на доверието в държавната администрация

След анализиране на резултатите администрациите могат да разработят мерки за подобряване качеството на административното обслужване.

### **1.3. Подготовка**

Проектът „Таен клиент” се реализира от Министерството на държавната администрация и административната реформа (МДААР) в сътрудничество с висши училища с програмна акредитация по специалности в областта на публичната администрация и управлението.

За нуждите на проекта беше разработен специален инструментариум:

- Информационна карта
- Инструкция за осъществяване на наблюдение на процеса на административно обслужване

Информационната карта е структурирана в два основни раздела – „Информационна и работна среда” и „Служители”. Във всеки от тях са посочени по десет критерия за наблюдение, формирани на база действащите регламенти за административно обслужване (Наредба за общите правила за организацията на административното обслужване, Кодекс за поведение на служителите в държавната администрация, принцип за обслужване „на едно гише”). Картата е тип „чек-лист”, т.е. попълването ѝ става чрез отметка „да” или „не”, като са предвидени и полета за коментар, в които може да се вписва допълнителна конкретна информация по наблюдаваните критерии.

Със съдействието на кариерните центрове в университетите на студентите, включени в проекта, бяха проведени инструктажи за работа, като всеки участник получи инструкцията за целта на наблюдението, периода за извършването му, принципите, които

трябва да бъдат спазвани, необходимата предварителна подготовка, конкретни указания и препоръки за индикатори по отделните критерии. Всеки студент получи задание за осъществяване на наблюдения в пет администрации, избрани от МДААР и съобразени с неговото местоживееене. Основен критерий за подбора беше прякото обслужване на потребителите на административни услуги.

#### 1.4. Реализация

Проектът „Таен клиент” беше реализиран в периода 5 май – 6 юни 2007 г. Участваха 85 студенти от осем висши училища:

- Софийски университет „Св. Климент Охридски”;
- Нов български университет – София
- Пловдивски университет „Паисий Хилендарски”
- Великотърновски университет „Св. Св. Кирил и Методий”
- Югозападен университет „Неофит Рилски” – Благоевград
- Варненски свободен университет „Черноризец Храбър”
- Бургаски свободен университет
- Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов

Обхванати са администрации, предоставящи услуги на гражданите и бизнеса, от всички нива – министерства, държавни агенции, изпълнителни агенции, областни администрации, общински администрации, териториални звена на централната администрация. В **52 населени места** са осъществени **406 наблюдения**:

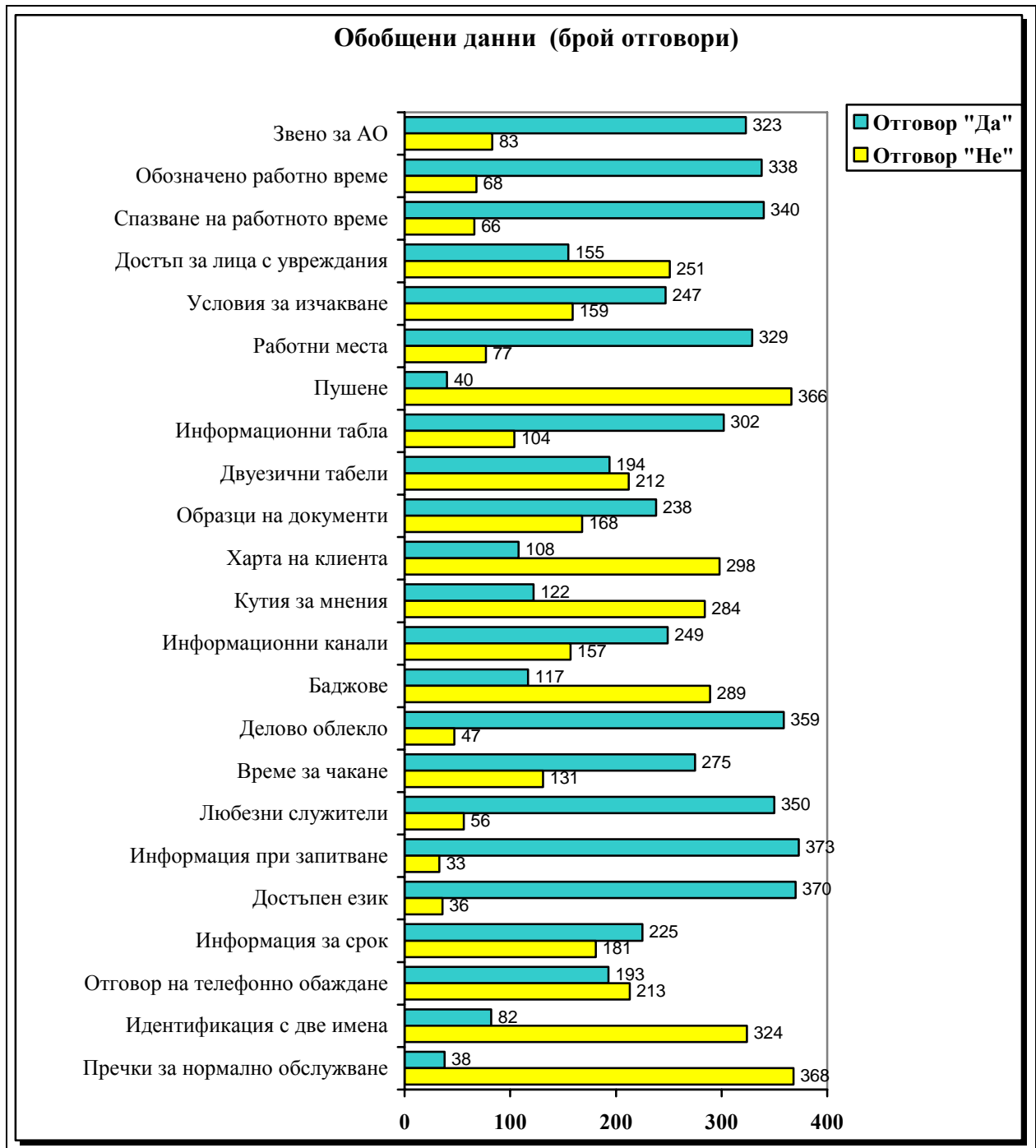
- Централна администрация – 60
- Областна администрация – 14
- Общинска администрация – 102
- Специализирана администрация – 40
- Звена на централната администрация – 190

За осъществяването на проекта не са извършвани финансови разходи. Участието на студентите се признава за 60 часа учебен стаж при качествено и своевременно изпълнение на наблюдението и при осъществяване на минимум пет наблюдения от всеки отделен студент.

Въпреки значителния обем на наблюдаваните администрации проучването няма претенции за представителност поради ограничения си териториален обхват, наложен от местоживееенето на студентите.

## 2. РЕЗУЛТАТИ

### 2.1. Обобщени данни от извършените наблюдения:



Резултатите в проценти са групирани условно в три групи:

- Високи: 76 – 100%
- Средни: 50 – 75%
- Ниски: под 50%

#### *Информационна и работна среда*

Най-високи резултати се наблюдават по следните критерии:

- Установеното работно време се спазва в 340 администрации (84%)
- Ясно е обозначено работното време на администрацията и на звеното за административно обслужване в 338 администрации (83%)
- Налице са информация и указателни табели за звеното/служителя, осъществяващи административно обслужване в 323 администрации (80%)
- Работните места на служителите са подредени и добре поддържани в 329 администрации (81%)
- Не се пуши в помещенията, предназначени за обслужване на клиенти в 366 администрации (91%)

**В средния диапазон** попадат следните наблюдавани критерии:

- В 302 администрации (74 %) има информационни табла с актуална, структурирана и разбираема информация за видовете административни услуги, които се предоставят
- Осигурени са алтернативни канали за информация на гражданите в 249 структури (61%)
- В 247 от наблюдаваните структури (61%) са осигурени подходящи условия за изчакване за възрастни хора, бременни и хора с увреждания
- За улеснение на гражданите са предоставени образци на формуляри на документи без абривиатури и съкращения в 238 администрации (59%).

**Области за подобрене** се очертават по отношение на:

- Указателните табели на български и английски език – едва в 194 администрации (48%) те са налице.
- Само в 155 администрации (38%) е осигурен достъп за лица с физически увреждания
- Наличието на кутия за мнения и препоръки е установено при 122 от извършените наблюдения (30%)
- С Харта на клиента, поставена на видно и достъпно място разполагат едва 108 администрации (27%)

### ***Критерии за поведение и отношение на служителите***

**Най-добри резултати:**

- При запитване служителите дават необходимата информация в 373 администрации (92%)
- В 370 от наблюдаваните администрации (91%) информацията се предоставя на достъпен и разбираем език
- В 359 администрации (88%) служителите са в подходящо делово облекло
- В 350 администрации (86%) служителите са любезни и вежливи
- 

**Средните нива:**

- Времето за чакане до получаването на административната услуга е не повече от 20 минути в 275 администрации (68%)
- В 225 структури (55%) се предоставя информация за срока за изпълнение на услугата

**Полега за напредък:**

- В 193 администрации (48%) служителите не отговарят своевременно на телефонно позвъняване

- Само 82 служители (20%) са спазили изискването за идентифициране чрез собствено и фамилно име при водене на телефонен разговор
- Едва в 117 от наблюдаваните администрации (29%) служителите имат двуезични баджове (на български и английски език)
- Наблюдавани са и 38 прояви (9%), пречещи на нормалното обслужване на потребителите („безкрайни” лични разговори, повишен тон, грубо отношение)

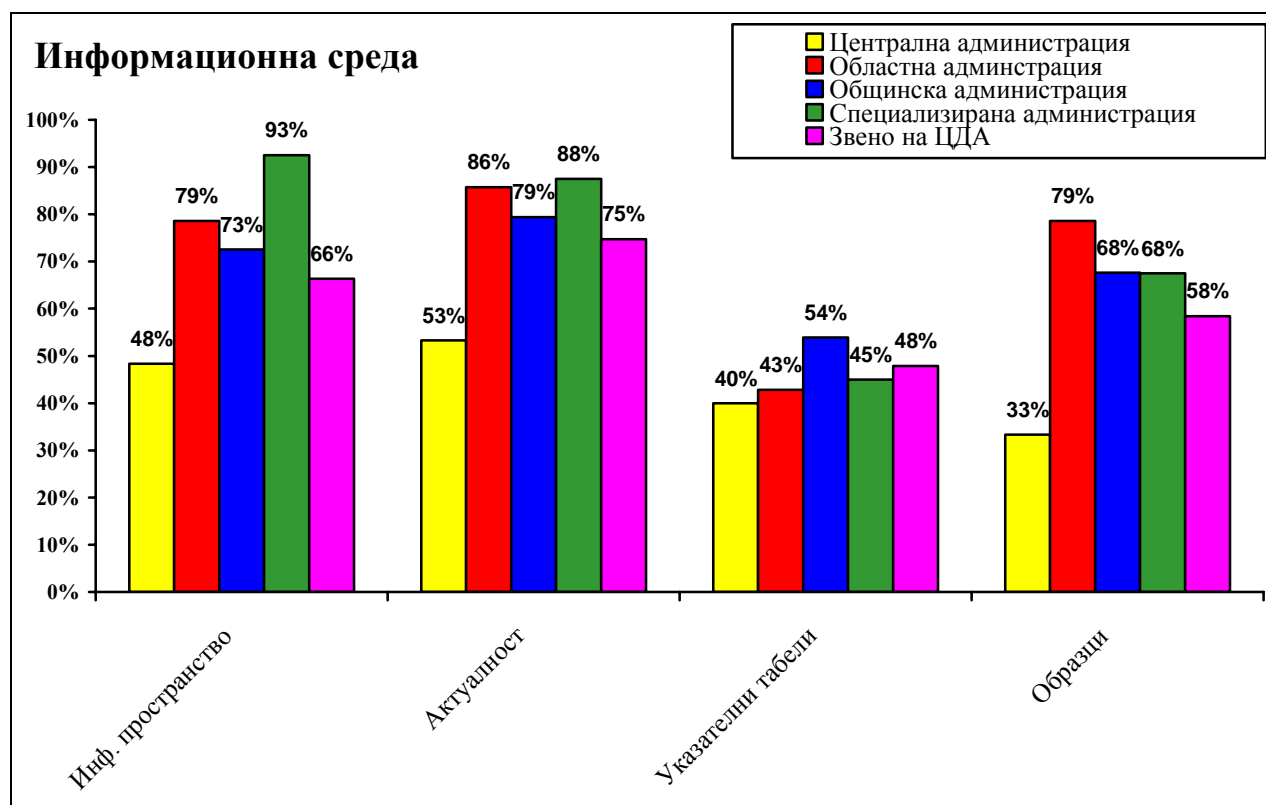
## 2.2. Сравнение по тип администрации

### Информационна среда

Изграждането на информационна среда, насочена към предоставяне на разбираема, достъпна и актуална информация за гражданите и бизнеса, е от съществено значение за качествено обслужване. Резултатите от наблюденията показват, че в структурите на специализираните териториални администрации, създадени като юридически лица с нормативен акт, се наблюдава добре изградено информационно пространство (73%). На другия полюс с близо два пъти по-нисък резултат е централната администрация с 48% изградена информационна среда.

Актуална и разбираемо поднесена е информацията в структурите на областната и специализираната администрация, докато най-ниски резултати показва отново централната администрация.

Общинските администрации като структури, пряко предоставящи услуги на гражданите, трябва да подобрят работата си в тази посока.



### Насоченост към потребителя

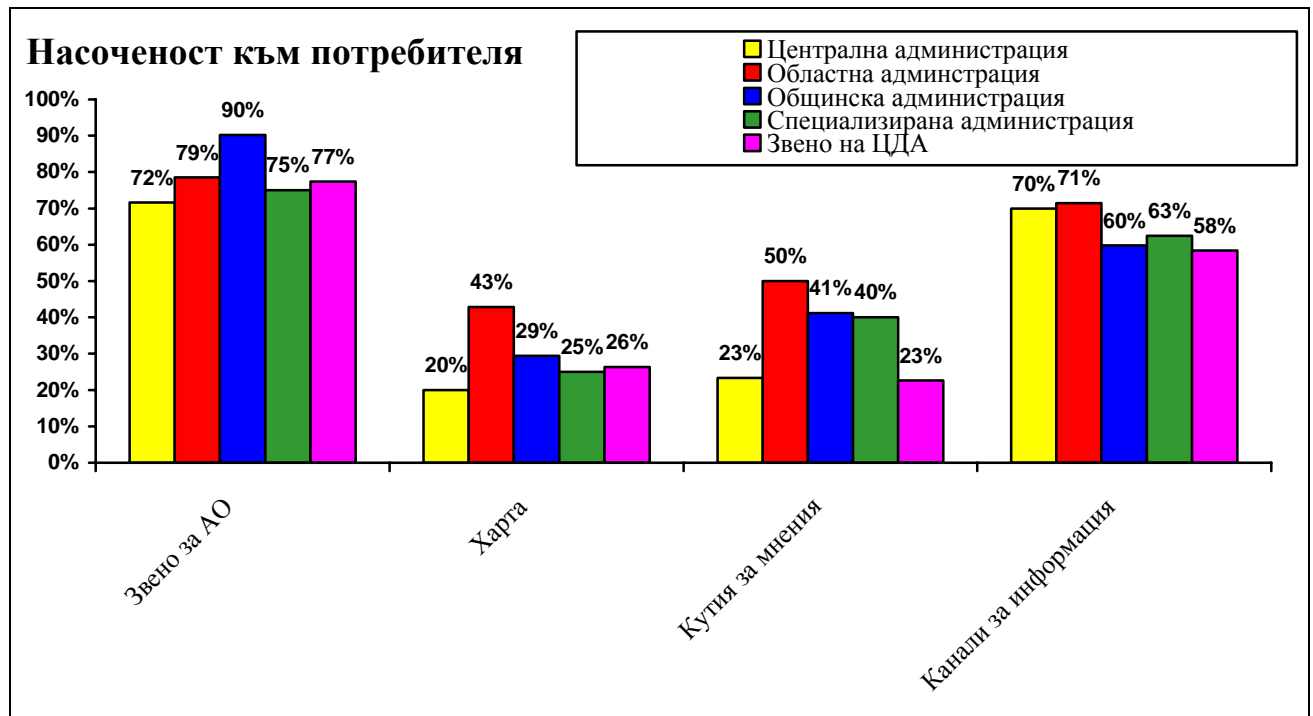
В над 50% от случаите липсват поставени двуезични указателни табели (на български и на английски език). И все пак според вид администрация по отношение на наличието на такива табели най-висок резултат имат общинските администрации (54%), а с най-нисък централната администрация (40%).

Поставянето на образци на документи без абревиатури и съкращения, както и на указания за попълването им на достъпно и удобно място е улеснение за ползвателите на административни услуги. Това явно е оценено добре от областните администрации (79%). Значително по-ниските стойности за централната администрация (33%) се дължи на това, че най-често административните услуги се предоставят чрез териториални поделения.

Създаването на по-добра информираност и прозрачност за предоставяните услуги чрез развитие на каналите за информация, публикуване на харта на клиента, както и

осигуряване на обратна връзка от потребителите на услуги е предпоставка за подобряване на административното обслужване. Прякото предоставяне на услуги оказва силно влияние в тази група показатели. Резултатите показват, че най-добре се представят областните администрации. Общинските администрации са създали звена за административно обслужване, но могат да насочат усилията си към развиване и на алтернативни канали за информиране на гражданите и бизнеса. Това е валидно и за звената на централната държавна администрация, като при тях ясно се очертава и необходимостта от създаване на условия за обратна връзка.

От направения коментар към информационните карти става ясно, че кутията за мнения и картата на клиента не се поставят на подходящи места.



### **Среда за работа/обслужване**

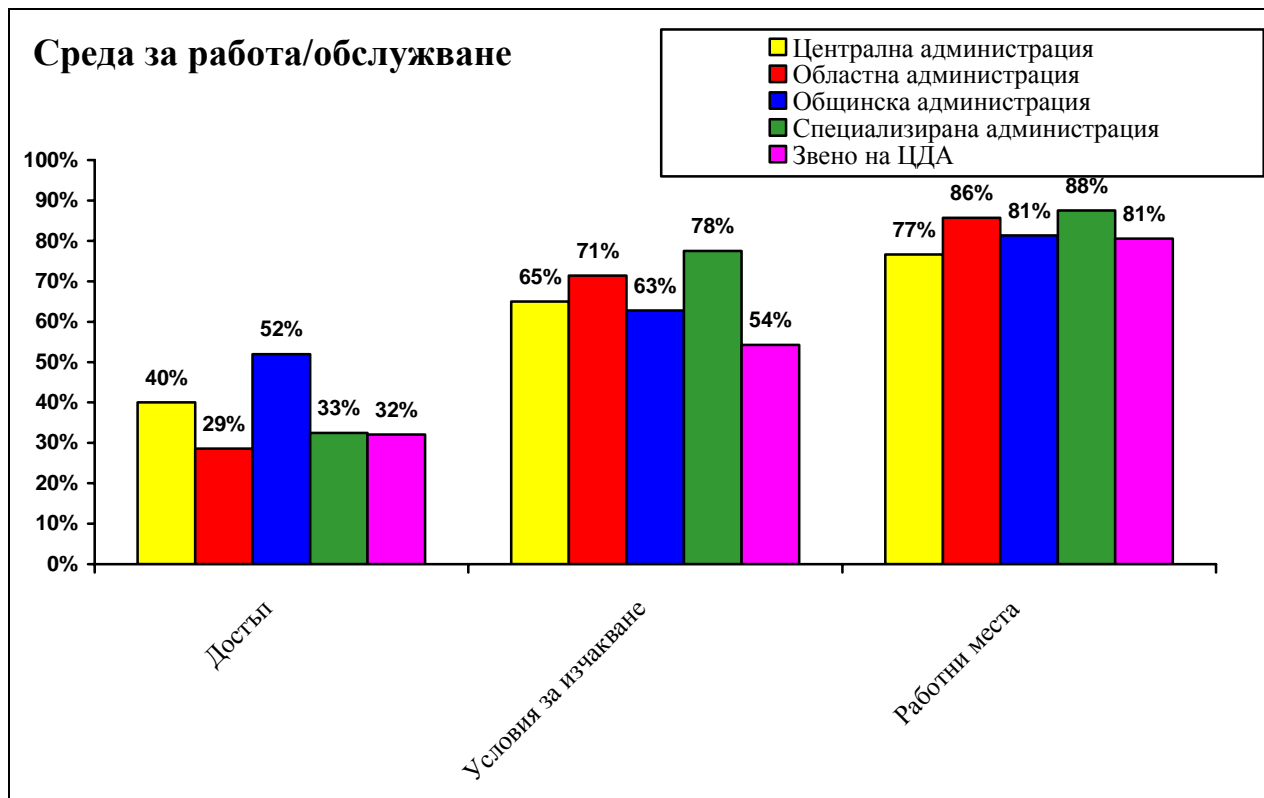
Осигуряването на достъп за лица с физически увреждания, както и на подходящи условия за изчакване до момента на предоставяне на услугата е индикатор за модерно административно обслужване. Работната среда също е от значение, тъй като формира първите впечатления от съответната администрация.

При показателите в тази група ярко очертана област за подобрене във всички администрации е осигуряването на достъп за хора с увреждания, което обаче изисква значителни инвестиции. Все пак най-добри резултати в това отношение показват общините (52% от наблюдаваните общини имат достъпна архитектура). Общинските структури, както и звената на централната администрация, трябва да насочат вниманието си към създаването на подходящи условия за изчакване.

Във всички структури работните места на служителите се поддържат добре, като това е най-силно изразено в специализираната и областната администрация.

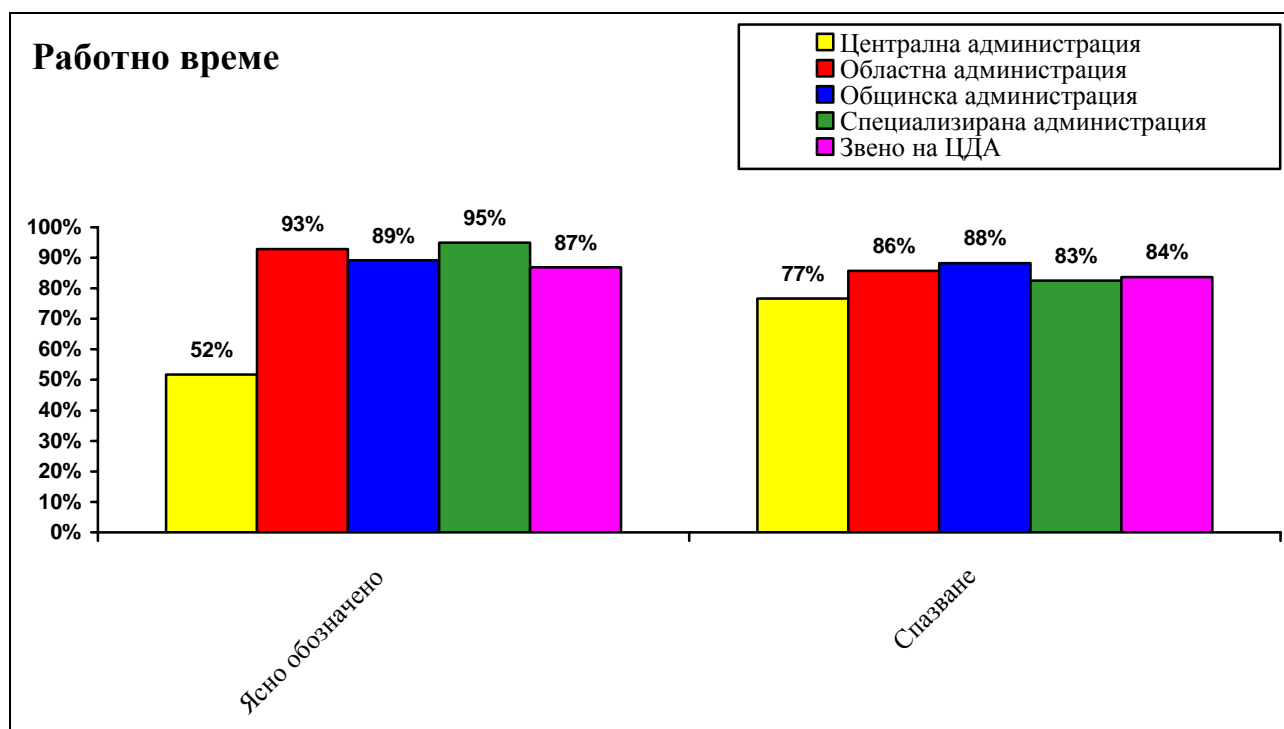
Въпреки нормативно регламентираната забрана, все още се пуши в работните помещения на някои администрации. В процентно изражение най-много се пуши в централната (17%) и областните администрации (14%), а най-малко – в структурите на специализираната администрация (3%).





### Работно време

Наблюдението на работното време е осъществено върху звената за административно обслужване. По отношение на спазването най-добре се представят общините (88%). Необходимо е обаче да бъдат предприети мерки за ясното обозначаване на работното време, особено в централната администрация, където положителни отговори са дадени едва в 52% от извършените наблюдения.



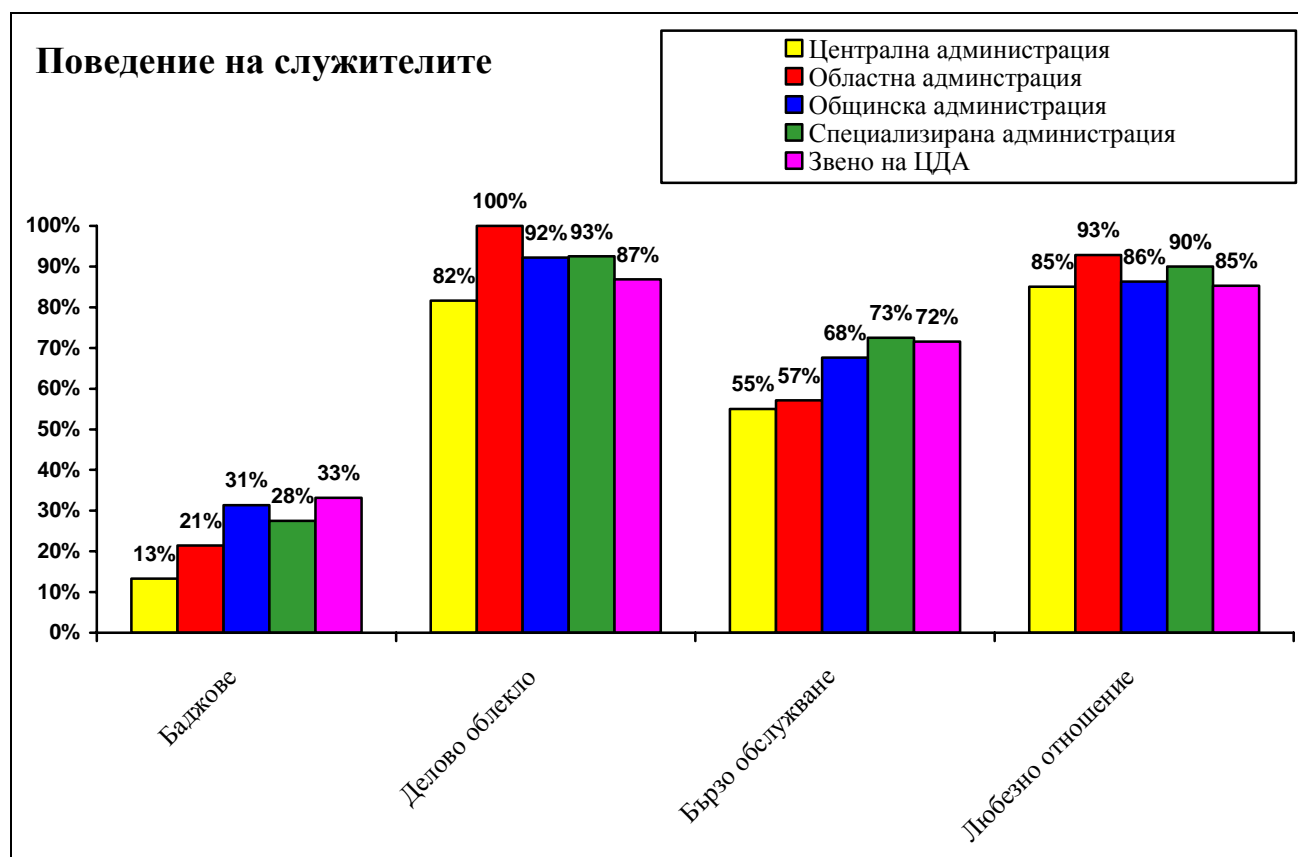
### Поведение на служителите

В групата критерии, свързани с поведението, прави впечатление честата липса на баджове, както и това, че името и заеманата длъжност не са изписани на български и английски език. С баджове са най-често служителите от териториалните на централната държавна администрация (33%), докато в министерствата и агенциите се наблюдава най-ниският дял (едва 13%).

Спазването на изискването за делово облекло варира от 100% в наблюдаваните областни администрации до 82% в централната администрация.

Бързото обслужване е характерно най-вече за специализираната администрация. В 73% от извършените наблюдения получаването на информация или обработването на документи се извършва до 20 минути, докато в централната администрация процентът е значително по-нисък (55%).

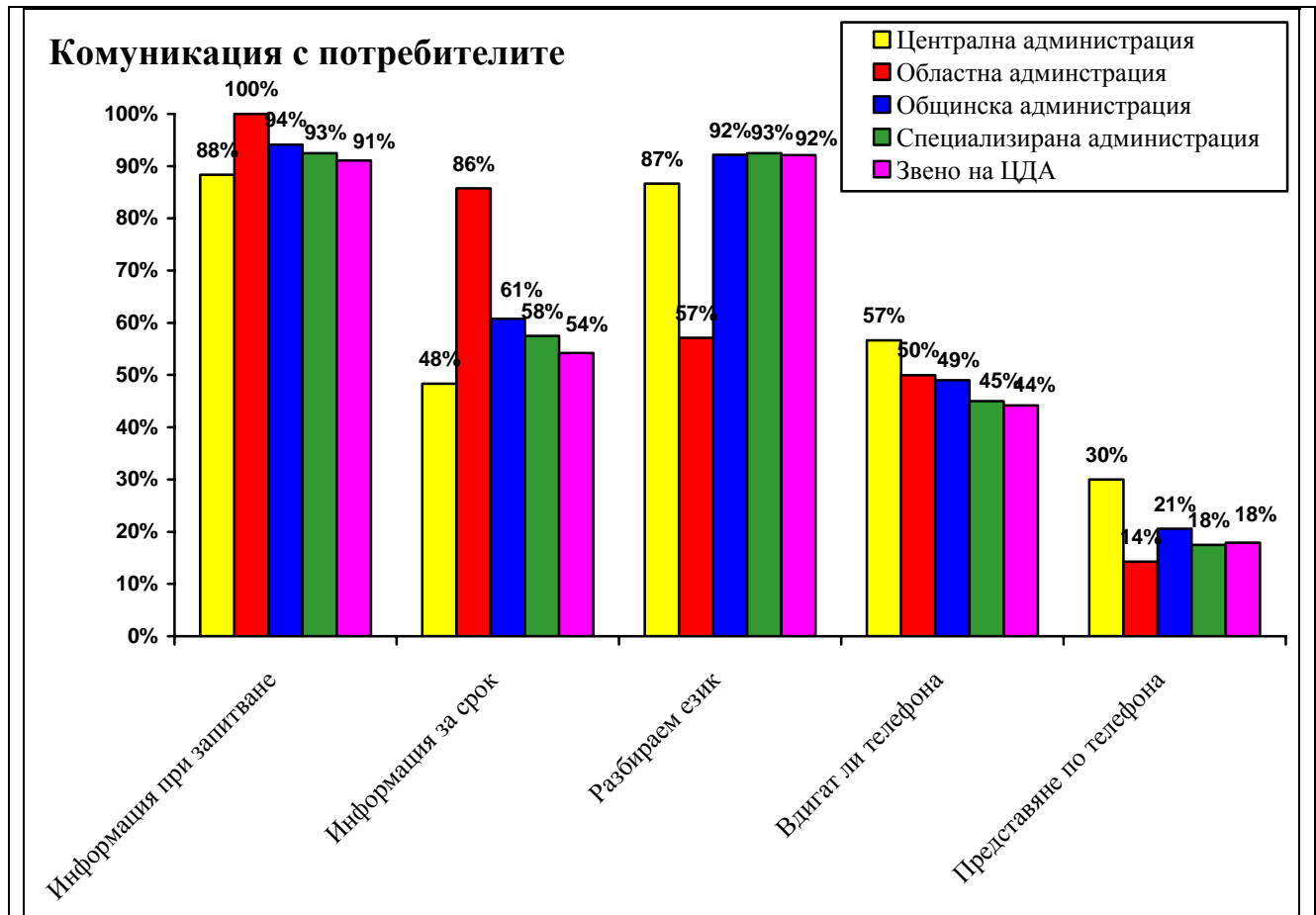
Най-любезни са служителите в областните администрации (93%), докато в централната администрация те са 85%. Интересен е фактът, че се наблюдава следната инверсия – процентът на пречките за нормално обслужване („безкрайни” телефонни разговори, лични разговори между служителите, неподходящ тон и поведение) е най-висок в областните администрации, а най-нисък – в структурите на централната администрация.



### Комуникация с потребителите

Устната комуникация с потребителите на административни услуги е от особено значение за доброто обслужване. Резултатите показват, че 100% от наблюдаваните областни администрации дават необходимата информация при запитване. По-ниските стойности по този показател за централната администрация (88%) вероятно се дължи на факта, че в редки случаи в тези структури административните услуги се предоставят пряко на потребителите и обикновено към централната администрация се отнасят по-сложни

въпроси. Положителен факт е, че в три типа администрации (общинска, специализирана и звена на централната администрация), т.е. тези, които най-често пряко извършват административни услуги, информацията се предоставя на достъпен и разбираем език. В същите администрации обаче като полета за напредък се очертават своевременното отговаряне на телефонно позвъняване и идентифицирането чрез собствено и фамилно име при водене на телефонен разговор.



В проучването беше предоставена възможност на наблюдателите да отразят своите впечатления от конкретни служители и отдели:

- Най-усмихнат служител

Посочени бяха 39 служители от 37 административни структури. За най-усмихнати служители бяха определени г-жа Виолета Никова от Общинска администрация Благоевград и г-н Трифон Кумчев от Общинска администрация Асеновград. Те получиха грамота и плакет „С лице към хората” от министъра на държавната администрация и административната реформа.

- Похвала към определен служител/екип – 23 похвали, като в 11 администрации е похвален целият екип
- Необслужен клиент без обективна причина – един случай в Регионален център по здравеопазване – Ямбол
- Проява на грубо отношение е наблюдавана в Общинска администрация Поморие

Максималният брой отговори с положително значение е 25. Разпределението на резултатите по шестобална скала изглежда по следния начин:

- Отлични резултати (от 21 до 25 отговора с положително значение) показват 42 администрации (10% от всички наблюдавани)
- Много добри резултати (от 16 до 20 отговора с положително значение) имат 162 администрации (40%)
- Добри резултати (от 11 до 15 отговора с положително значение) имат 160 администрации (39%)
- Средни резултати (от 6 до 10 отговора с положително значение) имат 39 администрации (10%)
- Слаби резултати (от 1 до 5 отговора с положително значение) имат 3 администрации (1%)

Най-високите резултати по тип администрации са представени в таблицата:

<b>Най-високи резултати по тип администрации</b>		
<b>Тип администрация</b>	<b>Административна структура</b>	<b>Брой положителни отговори</b>
Централна	Агенция за държавни вземания	23
	Агенция по кадастъра	23
	Министерство на външните работи	22
	Министерство на държавната администрация и административната реформа	22
	Агенция по заетостта	22
Областна	Областна администрация Русе	22
	Областна администрация Бургас	19
Общинска	Общинска администрация Монтана	23
	Общинска администрация Варна	23
	Общинска администрация Пловдив, район Тракия	23
	Общинска администрация Пловдив, район Северен	22
	Столична община, район Искър	22
	Общинска администрация Бургас	22
	Столична община, район Изгрев	22
Специализирана	Регионална инспекция за опазване и контрол на общественото здраве – Пловдив	24
	Регионална инспекция за опазване и контрол на общественото здраве – Монтана	21
	Регионална инспекция по околната среда и водите – Велико Търново	21
Звено на централната администрация	Дирекция „Бюро по труда” – Оборище	24
	Териториална дирекция на Националната агенция по приходите – Варна	22
	Териториална дирекция на Националната агенция по приходите – Бургас	22
	Дирекция „Бюро по труда” – Пазарджик	22
	Териториална дирекция на Националната агенция по приходите – Бургас	22

Разпределението на отговорите с положително значение е изключително неравномерно. Например, най-малкият брой положителни отговори при областните

администрации е в средния диапазон на стойностите. Поради това ниските резултати са представени в обобщен вид, т.е. без разпределение по вид администрация.

<b>Най-ниски резултати (обобщени данни)</b>	<b>Брой положителни отговори</b>
Национален статистически институт	2
Национална агенция по оценяване и акредитация	2
Комисия за защита на конкуренцията	4
Регионална дирекция „Социално подпомагане” – Перник	7
Столична община, район Оборище	7
Общинска администрация – Суворово	7
ТД на НАП – Козлодуй	7
Дирекция „Бюро по труда” – Търговище	8
Регионален център по здравеопазване – Русе	8
ТД на НАП – Благоевград	8
Държавна агенция по лекарствата – София	8
Изпълнителна агенция по лозата и виното – София	8
Държавна агенция по лекарствата – София	8
Изпълнителна агенция „Морска администрация” – София	8
Дирекция „Социално подпомагане” – Несебър	8

Проект „Таен клиент” до голяма степен изпълни своите цели. Особено важно е, че маркира области, в които могат се да разработят мерки за подобряване качеството на административното обслужване. Ще бъде полезно добрият опит на частния сектор в използването на подобни методи за оценка да се прилага по-често и в държавната администрация и такива изследвания да станат традиционни.