



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

Договор за безвъзмездна финансова помощ № 12-11-39/08.11.2012 г.  
за проект № 12-11-39/17.04.2012 г.

## “Подобряване структурата на администрацията в Община Бяла Слатина, чрез прилагане на Функционален анализ”



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

**Номер на договора:**

12-11-39/08.11.2012 г.

**Финансираща програма:**Оперативна програма  
„Административен капацитет“**Приоритетна ос 1:**

„Добро управление“

**Схема за предоставяне на БФП:**BG051PO002/12/1.1-04 „Ефективна  
структура на държавната  
администрация“**Бенефициент:**

Община Бяла Слатина

**Стойност на проекта:**

59 146, 94 лева

**Съфинансиране от ЕСФ:**

50 274,90 лева (85%)

**Национално съфинансиране:**

8 872, 04 (15 %)

**Срок на изпълнение:** 14 месеца**Начало:** 08.11.2012 г.**Край:** 08.01.2014 г.**Обща цел на проекта:**Подобряване на функционалността,  
ефективността и ефикасността на адми-  
нистрацията в община Бяла Слатина.**Специфични цели на проекта:**

- Предоставяне на качествено и подобро обслужване на гражданите на територията на община Бяла Слатина;
- Подобряване на организацията и работните процеси на администрацията в община Бяла Слатина;



- Повишаване на прозрачността в дейността на администрацията.

**Основните дейности по проекта са:**

1. Организация и управление на дейностите по проекта;
2. Извършване на Функционален анализ в Община Бяла Слатина, чрез прилагане на Единна методология за провеждане на Функционален анализ;
3. Промяна на съществуващите и прилагане на нови вътрешни правила за работа на администрацията:
  - Разработване на Стратегия за организационно развитие и управление на рисковете;
  - Разработване на Правилник за работа на служителите в администрацията;
4. Мониторинг и контрол на изпълнението на резултатите от Функционалния анализ;
5. Провеждане на обучителни семинари на служителите в Общината;
6. Информираност и публичност на резултатите по проекта.

**Очакваните резултати по проекта са:**

- Успешно реализиран функционален анализ (ФА);
- Отстраняване на дублиращите функции в Общината;

- Подобро обслужване;
- Успешно приложени нови правила и общински документи - разработен нов правилник за работа на служителите в администрацията;
- Разработена Стратегия за организационно развитие и управление на рисковете;
- Проведен обучителен семинар;
- Проведени 2 бр. пресконференции.



„На база успешното приложение на разработения Функционален анализ, в рамките на община Бяла Слатина, ще се създадат възможности за промени в организацията на работата на служителите в администрацията. По този начин ще се въведе нова стратегия на работа за всички структури и дейности на общината, тъй като Функционалният анализ ще се приложи във всички нейни звена. Също така предвидената промяна в съществуващите нормативни и стратегически документи, както и създаването на нови такива, ще спомогне за усъвършенстването на старите и прилагането на нови правила и норми в цялостната дейност на Общината.“

инж. Иво Цветков,  
Кмет на Община Бяла Слатина



Функционалният анализ се проведе, по предварително одобрен график в периода 01 юни - 15 август 2013 година, по разработената **Единна методология за провеждане на функционален анализ в административните структури**.

### Цел и задачи на функционалния анализ

Основната цел на функционалния анализ е въз основа на изследване и оценка на релевантността на функциите, ефективността, ефикасността и икономичността на дейността на общинска администрация Бяла Слатина да се формулират области и препоръки за подобрения.

Задачите, необходими за изпълнение на основната цел на анализа се свеждат до:

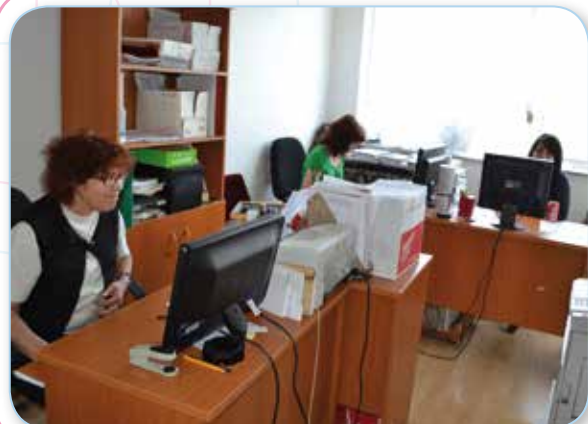
- дефиниране на областите на политиката, за които отговаря кметът на Община Бяла Слатина като орган на изпълнителната власт;
- идентифициране на правомощията на органа на власт, определени в законодателството и на функциите на административните звена в общинска администрация Бяла Слатина;

- изследване на стратегическите цели на общинската администрация, системите и документите за полагане на цели, отчетността за измерване на постигнатите цели;
- установяване на връзката между стратегическите документи и политиките, по които работи общинската администрация;
- проучване и анализ на функциите на звената в общинска администрация Бяла Слатина от гледна точка на тяхната релевантност, ефективност и ефикасност от дейността;
- изготвяне на предложения за оптимизиране на функциите, структурата на общинската администрация, процесите по полагане на цели и отчитане на резултатите и използваните ресурси;
- изработване на план за действия за реализиране на направените предложения.

### Анализ на релевантността

Целите на анализа на релевантността включват:

- идентифициране на областите на политиката, за които отговаря органът на власт;



- идентифициране, групиране и анализ на правомощията на органа на власт;
- идентифициране и групиране на функциите на структурните звена в администрацията;
- анализ на релевантността на функциите на дирекциите и отделите спрямо областите на политиката, за които отговаря органа на власт и неговите правомощия, установяване на нетипични функции, които могат да бъдат изведени от администрацията;
- анализ на вертикалното и хоризонталното разположение на функциите на вътрешните звена с оглед спазване изискванията на нормативните актове, наличието на изцяло или частично дублиращи се функции, наличие на вътрешни звена, които могат да бъдат закрити или реструктурирани.

### Анализ на ефективността

Анализът на ефективността има следните цели:

- да се идентифицира мисията на общинска администрация Бяла Слатина и да се прецени доколко служителите на различните нива в администрацията познават мисията на Общината;
- да се изследват стратегическите цели на общинската администрация, системите и документите по целеполагане и съответно отчетността за постигането на предварително заложените цели;
- да се установи връзката между стратегическите документи и поли-



тиките, по които работи общинската администрация;

- да се констатира доколко функциите на дирекциите в специализираната администрация са свързани със стратегическите документи;
- да се направят практически препоръки.

### Анализ на ефикасността

Анализът на ефикасността има следните цели:

- да идентифицират показателите, които използва общинска администрация Бяла Слатина за измерване на резултатите от дейността, използваните ресурси и ефикасността (съотношението между резултати и разходи);
- да оцени постигнатите резултати, направените разходи и съотношенията между тях – общо за администрацията и при наличие на информация по звена, функции;
- да разгледа и оцени дали резултатите, които са постигнати могат да се постигнат с по-малко ресурси или дали същите ресурси могат да се използват за постигане на по-високи резултати.



**Обобщени изводи и оценки:**

- Числеността на администрацията дава възможности за гъвкавост в работата на различните дирекции, както и възможност за по-бърз и лесен контрол по отношение на целеполагането и изпълнението на задачите.
- Администрацията разполага с дългосрочен стратегически документ – Общински план за развитие 2007-2013 г.
- Съществува Програма на кмета за мандата на управление (2011-2015), която в по-голямата си част отговаря на основните приоритети в плана за развитие.
- В общинската администрация има въведена практика за ежегодна отчетност на дейността на кмета пред обществеността за постигнатите резултати.



- Планирането на участието в европейски проекти и възможностите за финансиране със средства от ЕС е обвързано с подготовката на капиталовата програма.
- Приходите от местните данъци нарастват през изследвания период с 27,5%.
- Планът за развитие на общината е актуализиран и прецизиран по отношение на оперативните цели 2012-2013г.

**Желано бъдещо състояние и области за подобрения**

Общите предложения (препоръки) по отношение на **релевантността** са:

- Ясна структура на общинската администрация;
- Актуализиран устройствен правилник;
- Ясно разпределение на функциите между общата и специализираната администрация;
- Прецизно и точно формулирани функции на дирекциите;
- Разграничаване дейностите от функциите.

**Конкретни предложения за подобрения:**

- Да се приеме нова структура на общинската администрация с ясно обособени и разграничени дейности в общата и специализираната администрация.
- Да се създаде Дирекция „Общинска собственост“ към обща администрация, а останалите функции по обществени поръчки и екология да бъдат разпределени в дирекциите от специализирана администрация.
- Отдел „Местни данъци и такси“ да премине към обща администрация и да бъде включен към Дирекция „Бюджет и счетоводство“.
- Да се утвърди нов правилник на общинската администрация.
- Правомощията на кмета да не се изброяват, да се приеме формулировката, че кметът има правомощия по Закона за местното самоуправление и местната администрация и специални закони и да се разпишат само тези негови правомощия, които общинският съвет в Бяла Слатина специално му делегира.



Общите предложения (препоръки) по отношение на **ефективността и ефикасността** са свързани с:

- Да се засили стратегическото планиране и обвързване на годишното (оперативно) целеполагане на база стратегическите документи с изготвянето на бюджета на Общината.
- Стикване на отчетността с отчетността на бюджета, с оглед осигуряване на единна отчетност на резултати и изразходени средства.
- Изграждане на единна система за полагане на целите и отчетността на всички нива в администрацията.
- Въвеждане на система от индикатори за измерване на годишното изпълнение на постигнатите резултати.
- Подобряване на приходната част на бюджета. По-активно управление на местните такси и отдаването под наем на общинска собственост, с цел повишаване на постъпленията от тях в общинския бюджет.





- Мисията на Общината, да бъде комуникирана със служителите, да бъде залагана като основа и да бъде включвана в текстовете и при разработването на стратегическите документи на Общината, включително на годишните програми за изпълнението на стратегическите документи.
- Общинският план за развитие за периода 2014-2020 г. може да вземе предвид дефинираните в този анализ проблеми.
- Да се изработва годишен план на ниво дирекция, в който да е ясно видимо разпределението на целите от ниво администрация към ниво дирекция.
- Годишният доклад за наблюдение изпълнението на ОПР 2007-2013 г. и Годишният отчет на кмета да бъдат направени въз основа на данни от отчетите на директорите на дирекции, които от своя страна да изготвят шестмесечни, деветмесечни и годишни доклади на база информация от тримесечни доклади на служителите за изпълнението на заложените цели в съответствие с плана за развитие на общината.
- Да се въведе система от показатели за измерване на годишното изпълнение на постигнатите резултати.

**Стратегията за организационно развитие и управление на рисковете** въвежда стандартизиран подход за организационно развитие и управление на риска в Община Бяла Слатина, основаващ се на извършен Функционален анализ и добри практики в



областта, който позволява навременно предприемане на адекватни действия за подобряване функционирането, ефективността и ефикасността на администрацията, както и спрямо идентифицираните рискове, застрашаващи постигането на целите на Община Бяла Слатина.

**Целта** на Стратегията за организационно развитие и управление на риска в Община Бяла Слатина е да опише положенията, методологията и етапите, през които преминава процесът по ефективно организационно развитие на общинската администрация и на процеса по управление на риска, посочвайки използваните подходи и методи, отговорните лица и структури и основните изисквания към процеса.

Стратегията за организационно развитие и управление на риска в Община Бяла Слатина ще допринесе за:

- Оптимизиране на организационната структура на Община Бяла Слатина, посредством оценка и коригиране на функционалните и длъжностни характеристики;
- Оптимизиране и подобряване в качествено и ресурсно измерение на процеса по функциониране и пре-

доставяне на услуги от общинската администрация;

- Промяна на вътрешните правила, усъвършенстване на структурата и преразпределение на функциите с цел постигане на ефективност, ефикасност и прозрачност на процеса по управление;
- Информираност и изграждане на съзнание и разбиране за процеса по управление на риска на всички нива в Общината;
- Изграждане на организационна структура по отношение на управлението на риска и на отговорност по управлението му на всички нива в Общината;
- Обхващане на всички рискове и на тяхното добро управление в рамките на риск апетита на Общината;
- Внедряване на управлението на риска като част от процеса по взимане на решения, посредством свързването на идентифицираните рискове и контролни дейности със стра-

тегическите и оперативни цели на Общината, като част от процеса по годишно планиране.

### **Мониторинг и контрол на изпълнението на резултатите от функционалния анализ**

Очакваният резултат от провеждането на дейността е осъществяване на наблюдение, относно успешното изпълнение и прилагане на функционалния анализ във всички общински структури. Също така, в резултат на наблюдението е изготвен доклад за ефективността на предприетите мерки, както и за пропуските.

Основните препоръки за подобрене, идентифицирани в резултат на проведения функционален анализ са включени в доклада за ефективността на предприетите мерки. С това се осигурява редовното наблюдение и преглед на напредъка по изпълнение на предложенията за подобрения.





гр. Бяла слатина, ул. "Климент Охридски" 68  
тел.: 0915 882 114 (Канцелария - Кмет)  
тел: 0915 882 116 (Секретар)  
факс: 0915 82 914  
[www.byala-slatina.com](http://www.byala-slatina.com)

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Европейския съюз, във връзка с Договор за безвъзмездна финансова помощ № 12-11-39/08.11.2012 г. за проект с рег. № 12-11-39/17.04.2012 г., с наименование "Подобряване структурата на администрацията в Община Бяла Слатина, чрез прилагане на Функционален анализ". Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Община Бяла Слатина и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*