Контрольно-счетная палата Ивановской области

УТВЕРЖДЕНО
Решением коллегии
Контрольно-счетной палаты
Ивановской области

от 24.02.2010 № 2/3

ОТЧЕТ по самооценке по критериям модели CAF

COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK

Иваново 2010

СОДЕРЖАНИЕ

Введение **3**

Методика самооценки **5**

Результаты самооценки **9**

Выводы **22**

Приложения **23**

Приложение 1. Структура критериев модели CAF 23

Приложение 2. Презентационные материалы учебных семинаров 37

Составители отчета:

КОРОЛЕНКО Альберт Юрьевич (albkor@rbcmail.ru)

■ член Контрольно-счетной палаты Ивановской области, эксперт по модели CAF

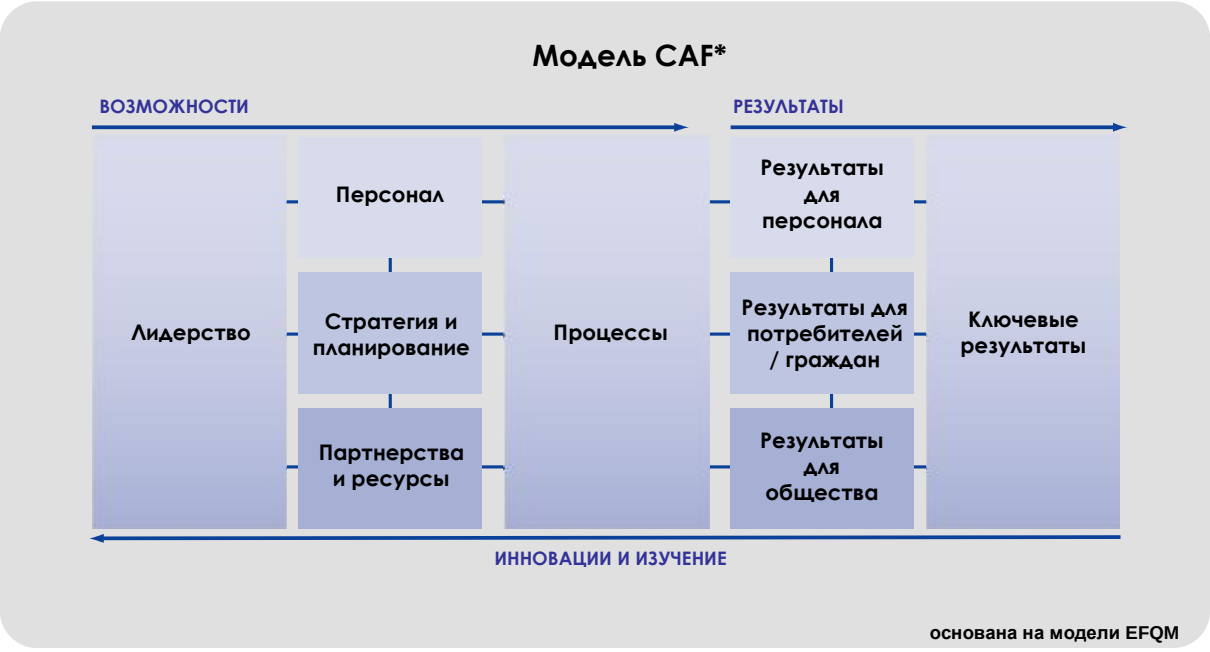
МАСЛОВ Дмитрий Владимирович (maslow@bk.ru)

■ директор Научного центра бенчмаркинга и совершенствования Ивановского государственного энергетического университета (ИГЭУ)

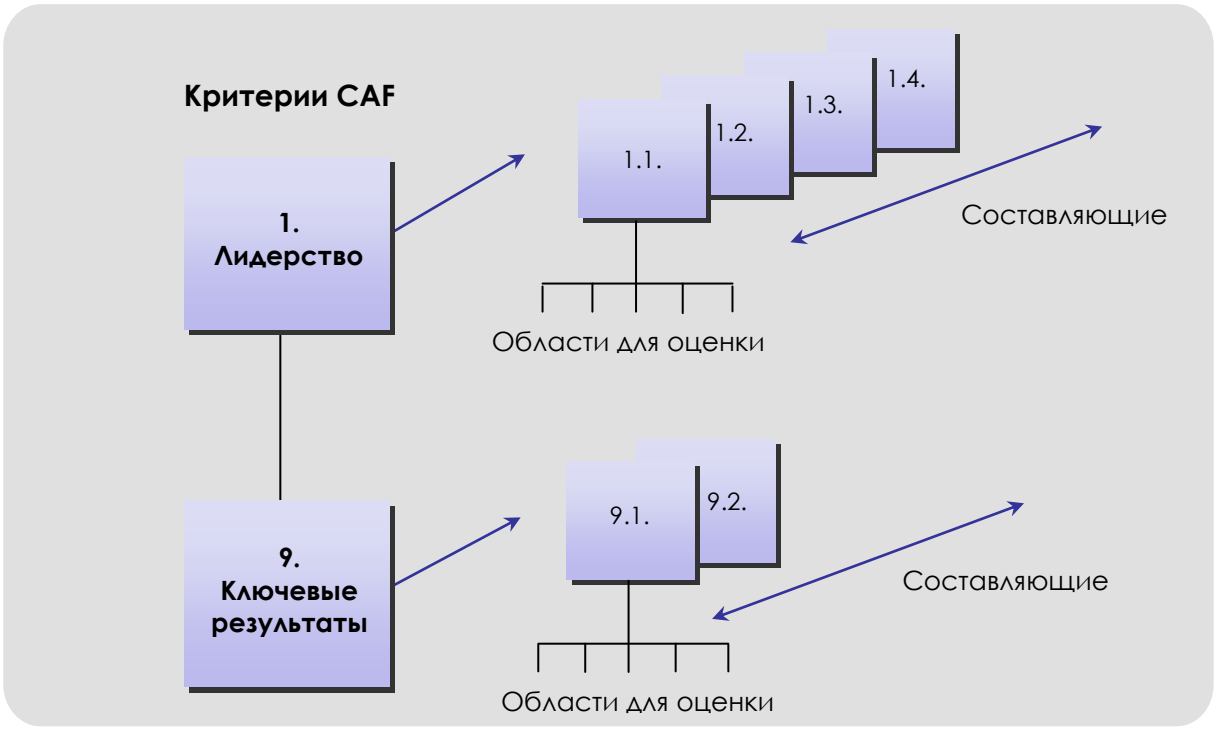
ВВЕДЕНИЕ

Система CAF представляет собой модель оценки эффективности и улучшения качества управления организаций общественного сектора. CAF применяется во всех странах ЕС с 2000 г. и является частью большинства национальных программ реформирования сферы государственного управления в Европе. Модель CAF создана и развивается под эгидой Еврокомиссии и, наряду с британской моделью Public Service Excellence Model, является адаптацией для сферы государственного управления широко применяемой в Европе модели совершенства Европейского фонда управления качеством (EFQM Excellence Model).

Международный проект "IQUAL - Улучшение качества менеджмента в сфере государственного управления через применение модели CAF" реализуется Региональнымй центром по реформированию государственного управления в странах восточной Европы и СНГ (www.rcpar.org) под эгидой Программы развития ООН (RCPAR/UNDP). Инициатором проекта является Научный центр бенчмаркинга и совершенствования Ивановского государственного энергетического университета (НЦБС ИГЭУ).



** Развернутое содержание критериев приведено в Приложении 1.*



Как неоднократно отмечалось в материалах Счетной палаты Российской Федерации, наиболее важным направлением деятельности органов финансового контроля является анализ эффективности использования государственных средств территориальными структурами федеральных органов исполнительной власти и региональными органами исполнительной власти, выделяемых на реализацию функций управления. В странах, применяющих модели управления качеством, подобные CAF, наблюдается значительный прогресс в государственном управлении.

Совершенствование публичного менеджмента по критериям CAF основывается не только на принципах контроля, т.е. соответствия результатов запланированным целям, но и позволяет оп-

ределить, насколько успешно были использованы возможности, которые есть у организации и ее руководителя. Кроме того, модель CAF по духу является не карательным, а позитивным, мотивирующим инструментом повышения эффективности.

Интерес к модели CAF в России – это ответ растущему спросу на системы «государственного менеджмента качества» со стороны руководителей всех уровней органов власти. Внедрение CAF, будет способствовать повышению эффективности работы государственной машины и улучшению качества публичных услуг, предоставляемых гражданам нашей страны.

В ноябре 2009 г. в Контрольно-счетной палате Ивановской области (далее – КСП) было принято решение о проведении самооценки деятельности КСП по критериям модели CAF.

Основная цель самооценки:

Определить области для улучшений и действия по оптимизации рабочих процессов и улучшения качества государственных услуг, предоставляемых КСП.

Дополнительные цели самооценки:

- Оценить эффективность деятельности КСП с точки зрения реализации имеющихся возможностей и достигнутых результатов.
- Обучить персонал и апробировать методику самооценки по критериям модели CAF.

Сроки проведения:

16.11.2009 – 31.01.2010

МЕТОДИКА САМООЦЕНКИ

Этап I. «Формирований группы по самооценке и согласование плана самооценки» (16.11.2009 – 20.11.2009)

На данном этапе была сформирована группа по самооценке. Учитывая, что численность персонала КСП составляет 14 человек, было принято решение о максимальном возможном охвате государственных гражданских служащих и членов коллегии КСП в обучении и проведении самооценки по CAF.

Кроме того, в группу по самооценке были приглашены два внешних эксперта по модели CAF, представляющие Научный центр бенчмаркинга и совершенствования Ивановского государственного энергетического университета.

Таким образом, в группу по самооценке вошли:
Шеронов Е.А. – заместитель председателя КСП,
Короленко А.Ю. – член КСП, руководитель группы,
Карпова Н.М. - член КСП,
Алисова О.Н. – начальник экспертно-аналитического отдела КСП,
Тимофеева А.Л. – инспектор КСП,
Трофимова Г.А. - инспектор КСП,
Шишова С.Б. - инспектор КСП,
Есин С.А. – ведущий консультант-юрист КСП,
Платов М.В. - ведущий консультант КСП,
Горшенина Е.С. - консультант КСП,
Маслов Д.В. – директор научного центра бенчмаркинга и совершенствования Ивановского государственного энергетического университета (ИГЭУ), эксперт по модели CAF, партнер Европейского института государственного управления (EIPA), к.э.н.,
Вылгина Ю.В. – доцент кафедры менеджмента и маркетинга ИГЭУ, менеджер и аудитор по качеству, асессор Европейского фонда управления качеством (EFQM), к.э.н.

Этап II. «Обучение членов группы по самооценке» (23.11.2009 – 4.12.2009)

Специалисты НЦБС ИГЭУ провели два 4-х часовых обучающих семинара по модели CAF и методам самооценки (презентация курса представлена в Приложении 2).

Этап III. «Проведение самооценки» (7.12.2009 – 22.01.2010)

За каждым участником группы по самооценке был закреплен один из критериев модели CAF, по которому необходимо было подготовить отчет, используя форму, приведенную ниже.

КРИТЕРИЙ _____ Подкритерий _____	
Сильные стороны	**Области для улучшений**
Предлагаемые действия по улучшению	**Оценка**

В течение месяца было проведено 4 сессии самооценки, в рамках которых каждый член группы по самооценке представлял для обсуждения свою индивидуальную оценку по закрепленному за ним критерию.

Каждый подкритерий обсуждался отдельно, определялись сильные стороны и области для улучшений, на основе обсуждения предлагались конкретные действия по улучшению.

По каждому подкритерию выставлялась оценка с использованием соответствующих оценочных таблиц.

Фаза	Таблица для группы «ВОЗМОЖНОСТИ»	Оценка	Уровень
	Мы не ведем деятельности по данному направлению Мы не имеем информации, или информации не достаточно	0-10	0
Планируй (**P**)	Мы планируем развивать данное направление	11-30	1
Делай (**D**)	Мы ведем деятельность по данному направлению	31-50	2
Проверяй (**C**)	Мы оцениваем / анализируем, то, что делаем в данном направлении	51-70	3
Воздействуй (**A**)	На основе оценки и анализа мы пересматриваем используемые подходы, если это необходимо	71-90	4
PDCA	Мы планируем, выполняем, контролируем и регулярно корректируем деятельность в данном направлении, мы учимся у других и непрерывно совершенствуем наши подходы	91-100	5

Таблица для группы «РЕЗУЛЬТАТЫ»	Оценка	Уровень
Нет измеримых результатов и/или нет достоверной информации	0-10	0
Результаты измеряются и показывают негативные тенденции и/или результаты не соответствуют установленным целям	11-30	1
Результаты показывают слабые тенденции к росту и/или некоторые цели достигнуты	31-50	2
Результаты показывают тенденции к улучшению и/или большинство целей достигнуто	51-70	3
Результаты показывают устойчивый прогресс и/или все установленные цели достигнуты	71-90	4
Достигнуты наилучшие результаты. Все цели достигнуты. Все ключевые результаты лучше, чем у других организаций	91-100	5

Вся информация фиксировалась и систематизировалась модераторами сессии самооценки.

На основе обсуждения был сформирован список действий по улучшению для их дальнейшего ранжирования и выбора приоритетных направлений.

Этап IV. Приоритизация действий по улучшению (25.01.2010)

Для ранжирования действий по улучшению был организован отдельный семинар.

Для оценки и приоритизации каждого предложенного действия по улучшению были применены следующие показатели и шкалы оценки

Стратегический вес действия (SW)

- **IMS = Влияние на заинтересованный стороны**
  (1 = минимальное – 4 = максимальное)
  - Граждане/клиенты
  - Персонал
  - Политические деятели
  - Другие заинтересованные стороны
- **IMR = Влияние на результаты организации**
  (1 = минимальное – 4 = максимальное)
- **VI = Видимость**
  (1 = минимальная – 4 = максимальная)
  - Внутренняя
  - Внешняя

SW = IMS+IMR+VI

Значения: 3 – небольшое стратегическое влияние
12 – высокое стратегическое влияние

Простота реализации действия (EIM)

- **LD = Уровень сложности** (1 = сложно – 4 = просто)
  - Охват: касается всей организации или ее части
  - Внедрение: во всей организации или в рамках пилотного проекта
  - Уровень межфункциональности
  - Уровень специализации
- **RN = Потребность в ресурсах** (1 = много – 4 = мало)
  - Внутренние ресурсы с дополнительным обучением или без него
  - С параллельной поддержкой или дополнительными услугами
  - Консультации третьей стороны
  - Финансовые ресурсы
  - Технические ресурсы
- **SR = Сроки реализации** (1 = долго – 4 = очень быстро)
  - Долгосрочный проект (2 года)
  - Среднесрочный проект (1 год)
  - Краткосрочный проект (6 месяцев)
  - Быстрый результат (3 месяца)

EIM = LD+RN+SR

Значения: 3 – очень трудно реализовать
12 – очень просто реализовать

Оценка действия: SW+EIM

На основе полученной оценки определяется приоритет реализации данного действия. Определяются стартовые позиции (20 и более баллов), которые необходимо начать осуществлять в ближайшее время, а также ряд позиций, получивших оценку 18-19 баллов.

Всего выбираются 8-10 действий по улучшению.

Этап V. «Подготовка отчета по самооценке» (26.01.2010 – 31.01.2010)

РЕЗУЛЬТАТЫ САМООЦЕНКИ

По результатам обсуждения подкритериев CAF было определено 43 области для улучшений и 43 действия по улучшению.

Сводные результаты диагностической самооценки КСП по подкритериям модели CAF представлены в таблице

Критерии и подкритерии CAF	Сильные стороны	Области для улучшений	Действия по улучшению
ВОЗМОЖНОСТИ:			
1. Лидерство			
1.1 Определение направления развития организации через миссию, видение и корпоративные ценности	▪ Ярко выраженная обратная связь руководителей с работниками	▪ Укрепление взаимного доверия внутри коллектива ▪ Согласование миссии КСП Ивановской области	▪ Провести психологический мониторинг персонала ▪ Разработать и утвердить миссию КСП Ивановской области
1.2. Создание и развитие системы управления и проведения изменений в организации	▪ Постановка и согласование целей и задач на всех уровнях организации ▪ Информирование работников организации о проводимых изменениях	▪ Разработка и внедрение единых подходов к проводимой проверке ▪ Анализ и систематизация внутренней информации	▪ Разработать и внедрить внутренний документ (методические рекомендации) для проверяющих, который будет включать перечень вопросов и инструкций и имеющий юридически обоснованную позицию ▪ Проанализировать существующие подходы по систематизации внутренней информации ▪
1.3. Мотивация и поддержка персонала лидерами, демонстрация на личном примере стремления к совершенствованию	▪ Создание культуры инноваций в организации ▪ Премирование работников как одна из форм поощрения	▪ Регулярное информирование работников по актуальным вопросам деятельности организации	▪ Закрепить практику проведения общих планерок (понедельничных) с обрисовкой проблем, задач, приоритетах работы, планах и т.п
1.4. Управление взаимоотношениями с политическими силами и другими заинтересованными сторонами для обеспечения разделенной ответственности	▪ Поддержание активных и регулярных взаимоотношений с органами исполнительной и законодательной власти ▪ Участие в работе профессиональной ассоциации АКСОР	▪ Получение общественного признания высокой репутации и качества выполняемой работы ▪ Участие в работе профессиональной ассоциации АКСОР	▪ Закрепить практику публикаций в СМИ, освещающих деятельность КСП, получающую общественный резонанс
2. Стратегия и планирование			
2.1. Определение существующих и будущих потребностей и ожиданий заинтересованных сторон	▪ Ежегодный сбор и анализ предложений Губернатора области, Ивановской областной Думы, надзорных и правоохранительных органов, Счетной палаты РФ для формирования	▪ Создание собственной базы данных	▪ Разработать программный комплекс на основе базы данных

Критерии и подкритерии CAF	Сильные стороны	Области для улучшений	Действия по улучшению
	плана контрольных мероприятий на следующий год ▪ Регулярный сбор и анализ данных в рамках экспертно-аналитической работы ▪		
2.2. Разработка, анализ и пересмотр стратегии и планов на основе потребностей заинтересованных сторон и доступных ресурсов	▪ Внесение изменений в годовой план работы на основе изменений потребностей заинтересованных сторон	▪ Порядок внесения изменений в годовой план ▪ Рассмотрение возможности средне- и долгосрочного планирования	▪ Включить в Закон Ивановской области «О контрольно-счетной палате» норму, требующую при внесении в план работы КСП дополнительных мероприятий, исключения из него ранее запланированных мероприятий, менее актуальных и востребованных чем вносимые ▪ Определить и проранжировать виды деятельности, в которой заинтересована КСП
2.3. Реализация стратегии и планов организации	▪ Закрепление за каждым членом КСП конкретных экспертно-аналитических и контрольно-ревизионных мероприятий по годовому плану работы с четко определенными сроками их исполнения	▪ Дифференциация работы по направлениям, четкое разделение направлений проведения контрольных мероприятий среди специалистов	▪ Увеличить численность аппарата КСП с учетом дифференциации направлений деятельности
2.4. Планирование, осуществление и анализ изменений и нововведений	▪ Создание экспертно-аналитического отдела для более углубленной и качественной работы КСП в данном направлении	▪ Делегирование обязанностей сотрудникам экспертно-аналитического отдела от сотрудников контрольно-ревизионного направления; оперативное планирование работы отдела; интеграция отдела в деятельность КСП	▪ Доукомплектовать отдел двумя специалистами
3. Персонал			
3.1. Планирование, управление и развитие персонала работы с кадрами	▪ Престиж замещаемой должности ▪ Взаимозаменяемость сотрудников ▪ Широкий уровень компетенций сотрудников	▪ Вовлечение сотрудников в процессы планирования стратегии развития органа	▪ Провести анонимное анкетирование персонала

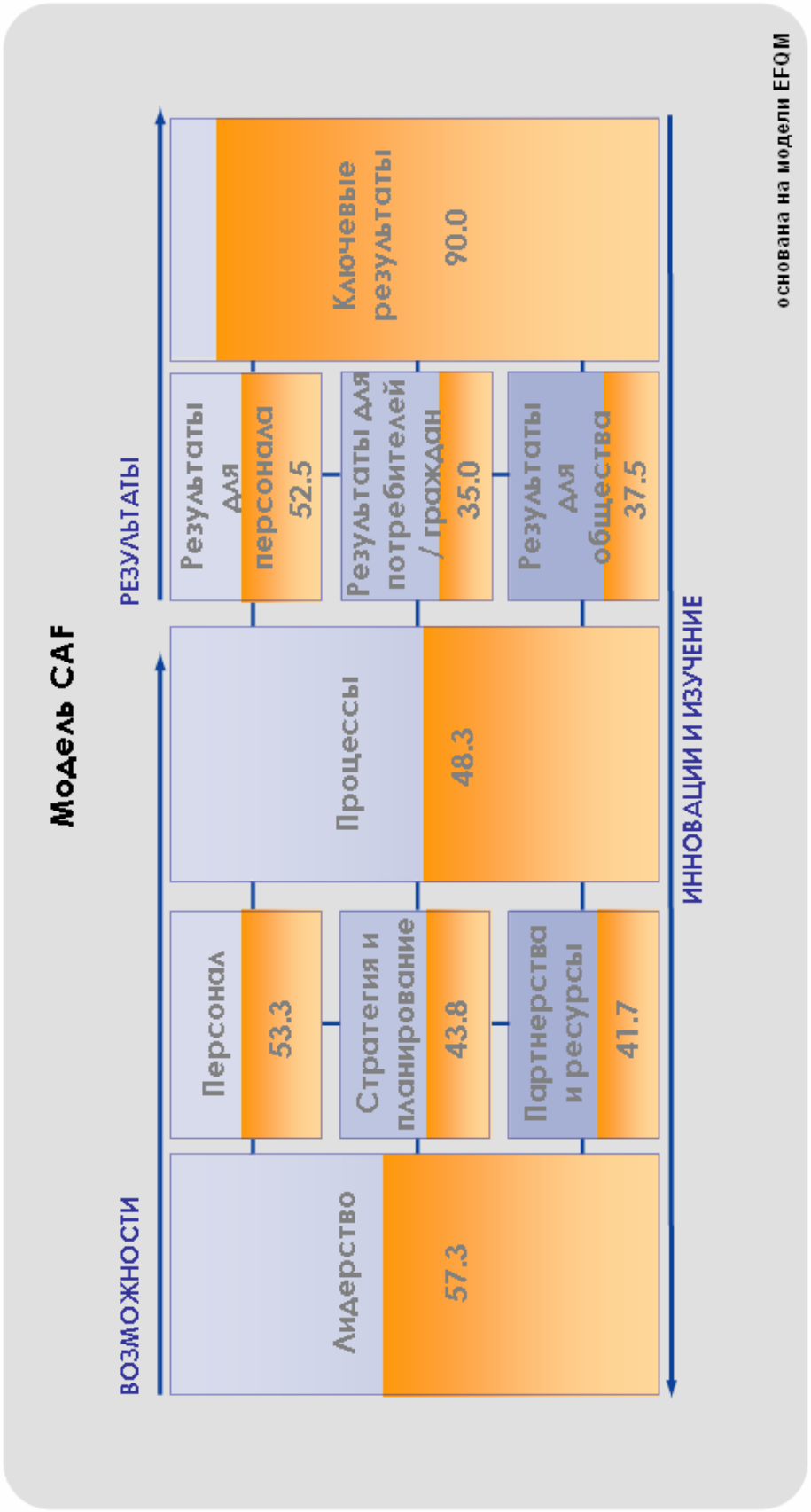
Критерии и подкритерии CAF	Сильные стороны	Области для улучшений	Действия по улучшению
3.2. Определение, развитие и поддержка знаний и компетентности кадрового состава, связь индивидуальных целей с задачами организации	▪ Самообразование сотрудников	▪ Разработка и внедрение системы совершенствования кадров	▪ Провести анализ квалификации сотрудников ▪ Определить первоочередные потребности/направления развития каждого сотрудника (группы сотрудников) – индивидуальная и групповая специализация ▪ Разработать и внедрить краткосрочные (1 год) и долгосрочные программы-графиков повышения квалификации ▪ Разработать системы поощрения сотрудников за проявление инициативы и желания повышать квалификацию, самостоятельный подбор курсов направлений совершенствования образования и учебных заведений ▪
3.3. Вовлечение работников в деятельность по совершенствованию и наделение их необходимыми полномочиями	▪ Возможность диалога, поддержка командных методов работы	▪ Улучшение внутреннего климата за счет разрушения неоправданных барьеров между группами; восстановления взаимного доверия ▪	▪ Открыть сетевую папку ▪ Увеличить долю неформального общения
4. Партнерства и ресурсы			
4.1. Установление и развитие отношений с внешними партнерами	▪ Законодательное закрепление взаимодействия КСП с ИОД. Налажено неформальное общение с ИОД ▪ Организация работы Департамента финансов Ивановской области на основании постановления ИОД	▪ Доступ к информации Департамента финансов ▪ Создание обратной связи с правоохранительными органами ▪ Организация связи с муниципальными КСО	▪ Подписать соглашение о предоставлении необходимой информации и внутренних актов Департамента финансов ▪ Обеспечить возможность использования закрытой части Интернет ресурсов ▪ В соответствии с действующим законодательством подписать соглашения с правоохранительными и иными органами в части расширения рамок взаимодействия ▪ Создать ассоциацию / совет КСО Ивановской области ▪
4.2. Установление и развитие партнерских отношений с гражданами/потребителями	▪ Работа с информационной страницы КСП на сайте СП РФ	▪ Информационная открытость деятельности КСП ▪ Наработка практики по административному производству	▪ Создать собственный Интернет-сайт КСП ▪ Организовать прием граждан по личным вопросам ▪ Изменить Закон об опубликовании областных нормативных актов в части опубликования актов КСП ▪

Критерии и подкритерии CAF	Сильные стороны	Области для улучшений	Действия по улучшению
4.3. Управление финансовыми ресурсами	▪ Постоянный мониторинг затрат КСП	▪ -/-	▪ -/-
4.4. Управление информацией и знаниями	▪ -/-	▪ Внедрение опыта Владимирской области по on-line системе с органами государственной власти и ОМСУ	▪ Создать единую систему (базы данных) КСО Ивановской области ▪ Создать единую систему «КСП – Департамент финансов – ГРБС» ▪
4.5. Управление технологиями	▪ Применение в заключениях КСП наглядных материалов, основанных на использовании современных компьютерных средств ▪ Отдельный собственный сервер КСП и внутренняя сеть	▪ Более широкое использование сотрудниками имеющихся технических возможностей	▪ Установить графические и иные программы для повышения эффективности деятельности ▪ Расширить базы «Консультанта» и провести обучение сотрудников по пользованию программными средствами базы ▪
4.6. Управление материальными ресурсами	▪ Обеспечение персональными компьютерами и оргтехникой всех рабочих мест	▪ Обеспечение КСП собственным помещением ▪ Использование энергосберегающих технологий и экономия электрической энергии ▪	▪ Вести работу по поиску возможностей обеспечения КСП собственным помещением ▪ Запланировать и произвести закупку энергосберегающих ламп
5. Процессы			
5.1. Систематическое проектирование процессов и управление ими	▪ Коллегиальное принятие решений по контрольно-ревизионной и экспертно-аналитической деятельности ▪	▪ Внедрение процессного подхода в КСП	▪ Провести обучение сотрудников принципам «процессного подхода»
5.2. Разработка и предоставление услуг на основе ожиданий граждан/потребителей	▪ Тесное взаимодействие с потребителями в целях обсуждения и удовлетворения их потребностей и ожиданий (участие в работе коллегии, работа с депутатами) ▪	▪ Ясность причин возникновения нарушений для депутатов и проверяемых учреждений	▪ Проводить регулярный анализ причин возникновения нарушений
5.3. Инновации в процессах с участием граждан / потребителей	▪ Изучение, адаптация и применение подходов, используемых в других организациях ▪	▪ Обмен информацией с потребителями	▪ Ввести практику регулярных совместных проверок с иными органами
РЕЗУЛЬТАТЫ			
6. Результаты для потребителей / граждан			
6.1. Результаты измерения удовлетворенности граждан / потребителей	▪ Улучшение работы проверяемых учреждений после проведения проверки	▪ Измерение удовлетворенности граждан деятельностью КСП ▪ Формирование имиджа КСП среди	▪ Проводить регулярный мониторинг удовлетворенности граждан деятельностью КСП (анкетирование, опрос на Интернет-сайте, напр., ivanovonews.ru)

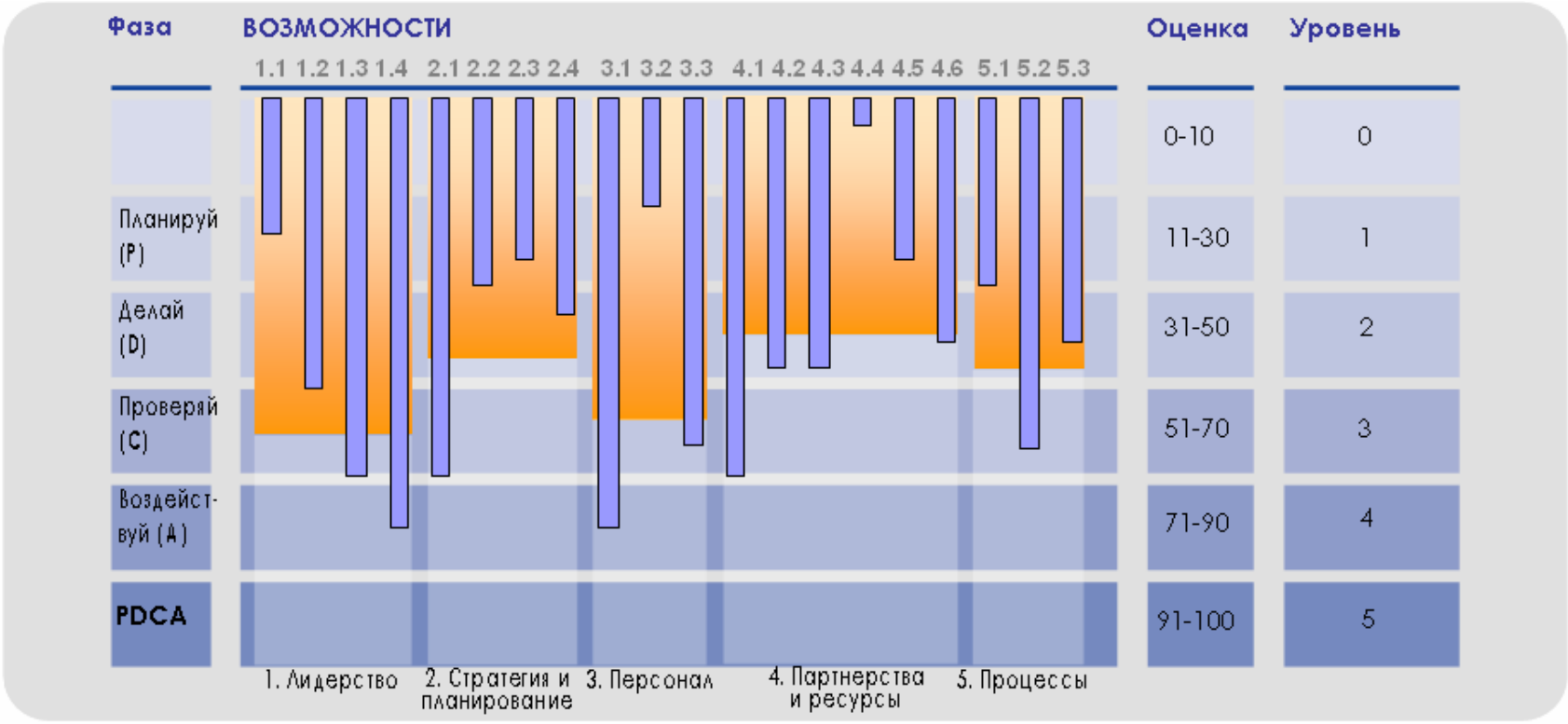
Критерии и подкритерии CAF	Сильные стороны	Области для улучшений	Действия по улучшению
		граждан	
6.2. Результаты измерения показателей, относящихся к удовлетворению требований потребителей / граждан	▪ Минимальное количество обоснованных претензий со стороны потребителей/граждан ▪ Профессионализм работников в отношении взаимодействия с гражданами/потребителями ▪	▪ Вовлечение потребителей/граждан в разработку новых нормативно-правовых актов, регулирующих их права и обязанности	▪ -/-
7. Результаты для персонала			
7.1. Результаты измерения удовлетворенности и мотивированности работников	▪ Низкая текучесть кадров	▪ Удовлетворенность сотрудников условиями труда (режим работы и т.п.) ▪ Возможность для повышения образования и квалификации ▪ Дифференцированный подход к распределению материального вознаграждения на основе оценки результативности труда каждого сотрудника ▪	▪ п. 3.1, 3.2. ▪ Разработать критерии оценки деятельности сотрудников (качество выполненной работы, срок выполнения работы, количество выполненной работы, доля отдельного сотрудника в общем результате работы)
7.2. Результаты измерения показателей, относящихся к работникам	▪ Образованность и высокий профессионализм специалистов ▪ Вовлеченность сотрудников в командную работу в ходе проверки, взаимозаменяемость и мобильность персонала	▪ Осведомленность сотрудников о результатах их деятельности и о пользе, принесенной для организации в целом ▪ Уровень профессиональной подготовки специалистов ▪	▪ п. 1.3. ▪ п. 3.2.
8. Результаты для общества			
8.1. Результаты измерения удовлетворенности общества	▪ Отчет о деятельности КСП ежегодно утверждается Ивановской областной Думой ▪	▪ Формирование имиджа КСП среди граждан	▪ Публиковать отчеты КСП в прессе
8.2. Результаты измерения показателей деятельности, влияющей на общество	▪ План работы КСП на 2009 г. исполнен в полном объеме ▪ Тесное взаимодействие с различными органами власти	▪ Освещение деятельность КСП в СМИ ▪ Обеспечение обмена знаниями, информацией с другими заинтересованными сторонами ▪	▪ п. 8.1. ▪ Приглашать представителей СМИ на коллегии КСП, проводимые по результатам проверок, организовывать пресс-конференции
9. Ключевые результаты			
9.1. Внешние результаты	▪ Своевременное предоставление отчетов о выполнении	▪ Сравнение показателей проведенных	▪ Ввести коэффициенты учета оценки эффективности деятель-

Критерии и подкритерии CAF	Сильные стороны	Области для улучшений	Действия по улучшению
	контрольных мероприятий, предусмотренных планом работ ▪ Превращение отчетов о проведении контрольных мероприятий в многосторонний процесс обсуждения по использованию бюджетных средств ▪ Отсутствие возражений по итогам проведенных контрольных мероприятий со стороны руководителей проверяемых объектов ▪ Регулярная работа по совершенствованию законодательной базы в части целевого и эффективного использования бюджетных средств ▪	контрольных мероприятий с показателями предшествующего периода и с внешними показателями	ности КСП
9.2. Внутренние результаты	▪ Положительная динамика по объемам средств, использованных с нарушением бюджетного законодательства: 2009г. - 74155,9 тыс.руб.; 2008г. - 40566,6 тыс.руб. ▪ Систематический контроль по устранению выявленных нарушений по объектам контрольных мероприятий способствовал возмещению в бюджет средств: 2009г.- 13644,2 тыс.руб.; 2008г. - 3143,0 тыс.руб. ▪ Своевременная диагностика сложных ситуаций в ходе проведения контрольных мероприятий ▪ Привязка результатов контрольных мероприятий к системе премирования работников. ▪	▪ Дифференциация работы по направлениям, четкое разделение направлений проведения контрольных мероприятий среди специалистов ▪ Дифференцированный подход к распределению материального вознаграждения на основе оценки результативности труда каждого сотрудника	▪ п. 7.1. ▪ Ввести практику расчета эффективности деятельности по результатам отчетного периода по каждому специалисту

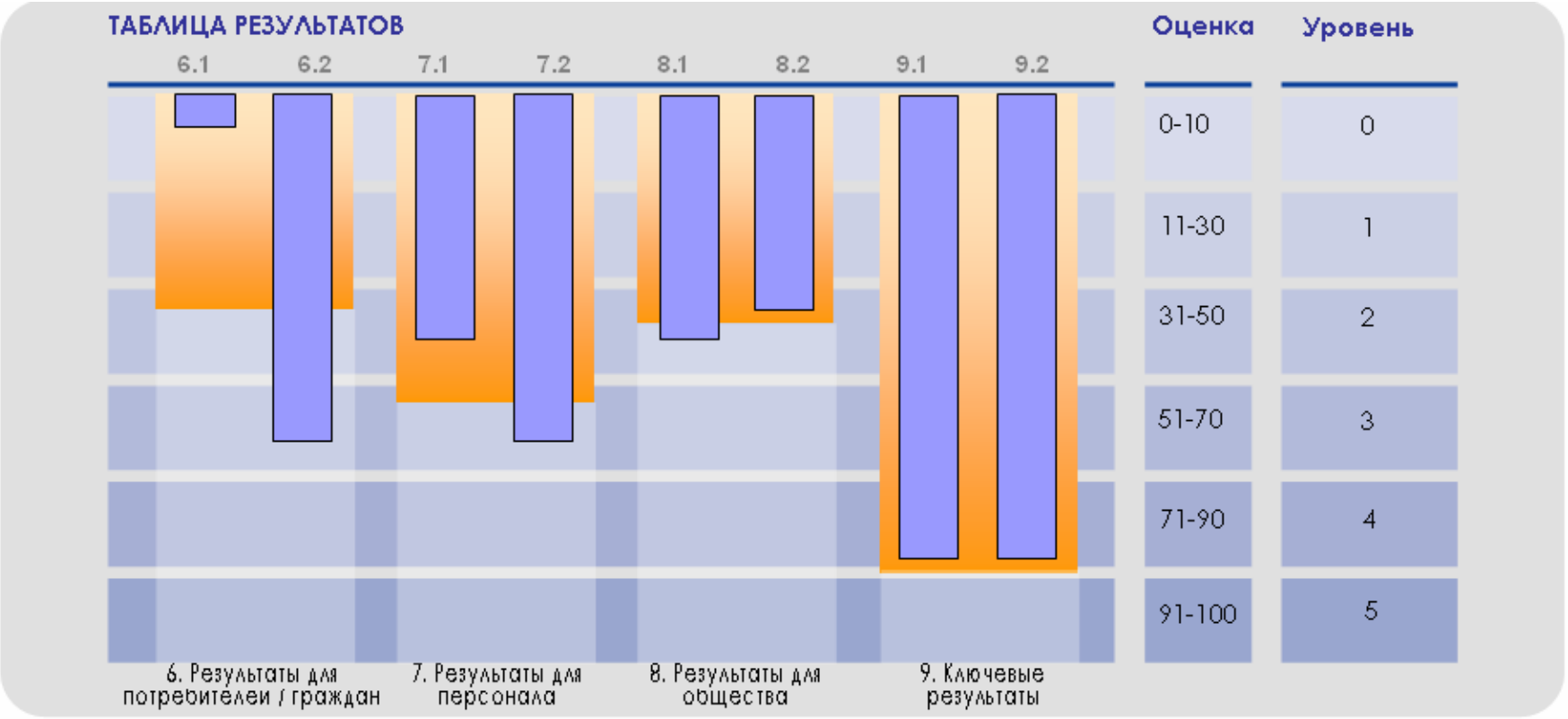
Результаты балльной оценки в разрезе критериев и подкритериев модели CAF представлены на рисунках ниже.



Общая оценка по CAF составила **459,3** из 1000 баллов
Оценка по группе «Возможности» **244,3** из 500 баллов
Оценка по группе «Результаты» **215,0** из 500 баллов



0-10	Мы не ведем деятельности по данному направлению Мы не имеем информации, или информации не достаточно
11-30	Мы планируем развивать данное направление
31-50	Мы ведем деятельность по данному направлению
51-70	Мы оцениваем / анализируем, то, что делаем в данном направлении
71-90	На основе оценки и анализа мы пересматриваем используемые подходы, если это необходимо
91-100	Мы планируем, выполняем, контролируем и регулярно корректируем деятельность в данном направлении, мы учимся у других и непрерывно совершенствуем наши подходы



0-10	Нет измеримых результатов и/или нет достоверной информации	51-70	Результаты показывают тенденции к улучшению и/или большинство целей достигнуто
11-30	Результаты измеряются и показывают негативные тенденции и/или результаты не соответствуют установленным целям	71-90	Результаты показывают устойчивый прогресс и/или все установленные цели достигнуты
31-50	Результаты показывают слабые тенденции к росту и/или некоторые цели достигнуты	91-100	Достигнуты наилучшие результаты. Все цели достигнуты. Все ключевые результаты лучше, чем у других организаций

Приоритизация действий по улучшению представлена в следующей таблице

N	Действие по улучшению (что конкретно сделать?)	Подкритерий	Оценка CAF		Стратегический вес				Простота реализация				Стартовая позиция =>20	Приоритет реализации	Выбранное действие
			Уровень	Балл	IMS	IMR	VI	SW	LD	RN	SR	EIM	Начало	PIM	
1	Провести психологический мониторинг персонала	1.1.	1	25	1	1	1	3	4	2	4	10	13	26	
2	Разработать и утвердить миссию КСП Ивановской области	1.1.	1	25	4	2	4	10	2	4	4	10	20	2	X
3	Разработать и внедрить внутренний документ (методические рекомендаций) для проверяющих, который будет включать перечень вопросов и инструкций и имеющий юридически обоснованную позицию	1.2.	3	54	2	4	4	10	1	1	2	4	14	22	
4	Проанализировать существующие подходы по систематизации внутренней информации	1.2.	3	54	2	2	2	6	3	4	4	11	17	10	
5	Закрепить практику проведения общих планерок (понедельничных) с обрисовкой проблем, задач, приоритетах работы, планах и т.п.	1.3.	3	70	2	3	2	7	4	4	4	12	19	5	X
6	Закрепить практику публикаций в СМИ, освещающих деятельность КСП, получающую общественный резонанс	1.4.	4	80	3	1	4	8	1	2	2	5	13	26	
7	Разработать форму предоставления предложений по включению в план, включающую следующие элементы: четкое формулирование названия проверки; обоснование необходимости предлагаемых проверок; конкретные объекты проверки; вопросы, которые требуется проверить в данном контрольном мероприятии	2.1.	3	70	2	2	1	5	2	4	4	10	15	18	
8	Внести предложение по внесению изменений в областное законодательство (140-ОЗ)	2.1.	3	70	4	4	4	12	1	4	3	8	20	2	X
9	Разработать программный комплекс на основе базы данных	2.1.	3	70	1	2	1	4	1	1	1	3	7	43	
10	Включить в Закон Ивановской области «О контрольно-счетной палате» норму, требующую при внесении в план работы КСП дополнительных мероприятий, исключения из него ранее запланированных мероприятий, менее актуальных и востребованных чем вносимые	2.2.	2	35	3	1	2	6	4	4	3	11	17	10	
11	Определить и проранжировать виды деятельности, в которых заинтересованна КСП	2.2.	2	35	4	2	2	8	3	2	2	7	15	18	
12	Увеличить численность аппарата КСП с учетом дифференциации направлений деятельности	2.3.	1	30	4	4	4	12	1	1	2	4	16	13	

N	Действие по улучшению (что конкретно сделать?)	Под-критерий	Оценка CAF		Стратегический вес				Простота реализация				Стартовая позиция =>20	Приоритет реализации	Выбранное действие
			Уровень	Балл	IMS	IMR	VI	SW	LD	RN	SR	EIM	Начало	PIM	
13	Доукомплектовать экспертно-аналитический отдел двумя специалистами	2.4.	2	40	2	4	1	7	4	4	4	12	19	5	X
14	Провести анонимное анкетирование персонала	3.1.	4	80	2	1	1	4	4	3	4	11	15	18	
15	Провести анализ квалификации сотрудников;	3.2.	1	20	2	3	2	7	2	2	2	6	13	26	
16	Определить первоочередные потребности/направления развития каждого сотрудника (группы сотрудников) – индивидуальная и групповая специализация	3.2.	1	20	3	3	3	9	3	2	2	7	16	13	
17	Разработать и внедрить краткосрочные (1 год) и долгосрочные программы-графиков повышения квалификации	3.2.	1	20	2	2	1	5	1	1	1	3	8	42	
18	Разработать системы поощрения сотрудников за проявление инициативы и желания повышать квалификацию, самостоятельный подбор курсов направлений совершенствования образования и учебных заведений	3.2.	1	20	1	2	1	4	3	3	3	9	13	26	
19	Открыть сетевую папку	3.3.	3	60	1	1	1	3	4	4	4	12	15	18	
20	Увеличить долю неформального общения	3.3.	3	60	1	2	2	5	2	3	3	8	13	26	
21	Подписать соглашение о предоставлении необходимой информации и внутренних актов Департамента финансов	4.1.	3	70	2	2	1	5	1	2	2	5	10	37	
22	Обеспечить возможность использования закрытой части Интернет ресурсов	4.1.	3	70	3	3	2	8	1	1	1	3	11	36	
23	В соответствии с действующим законодательством подписать соглашения с правоохранительными и иными органами в части расширения рамок взаимодействия	4.1.	3	70	3	2	3	8	2	2	2	6	14	22	
24	Создать ассоциацию / совет КСО Ивановской области	4.1.	3	70	2	2	2	6	4	4	4	12	18	8	X
25	Создать собственный Интернет-сайт КСП	4.2.	2	50	4	2	4	10	4	1	4	9	19	5	X
26	Организовать прием граждан по личным вопросам	4.2.	2	50	1	2	2	5	2	2	4	8	13	26	
27	Изменить Закон об опубликовании областных нормативных актов в части опубликования актов КСП	4.2.	2	50	1	1	2	4	2	2	2	6	10	37	
28	Создать единую систему (базы данных) КСО Ивановской области	4.4.	0	5	3	2	3	8	1	1	2	4	12	33	
29	Создать единую систему «КСП – Департамент финансов – ГРБС»	4.4.	0	5	4	3	4	11	1	1	1	3	14	22	
30	Установить графические и иные программы для повышения эффективности деятельности	4.5.	1	30	2	3	2	7	3	2	4	9	16	13	

N	Действие по улучшению (что конкретно сделать?)	Под-критерий	Оценка CAF		Стратегический вес				Простота реализация				Стартовая позиция =>20	Приоритет реализации	Выбранное действие
			Уровень	Балл	IMS	IMR	VI	SW	LD	RN	SR	EIM	Начало	PIM	
31	Расширить базы «Консультанта» и провести обучение сотрудников по пользованию программными средствами базы	4.5.	1	30	2	3	2	7	3	2	4	9	16	13	
32	Вести работу по поиску возможностей обеспечения КСП собственным помещением	4.6.	2	45	1	1	2	4	2	1	2	5	9	39	
33	Запланировать и произвести закупку энергосберегающих ламп	4.6.	2	45	1	1	1	3	4	3	4	11	14	22	
34	Провести обучение сотрудников принципам «процессного подхода»	5.1.	2	35	1	3	2	6	3	4	4	11	17	10	
35	Проводить регулярный анализ причин возникновения нарушений	5.2.	3	65	3	3	3	9	4	4	4	12	21	1	X
36	Ввести практику регулярных совместных проверок с иными органами	5.3.	2	45	2	2	3	7	2	1	2	5	12	33	
37	Проводить регулярный мониторинг удовлетворенности граждан деятельностью КСП (анкетирование, опрос на Интернет-сайте, напр., ivanovonews.ru)	6.1.	0	5	4	2	4	10	3	3	4	10	20	2	X
38		6.1.	0	5											
39		6.2.	3	65											
40	п. 15	7.1.	2	40											
41	п. 18	7.1.	2	40											
42	п. 19 + Разработать критерии оценки деятельности сотрудников (качество выполненной работы, срок выполнения работы, количество выполненной работы, доля участия отдельного сотрудника в общем результате работы)	7.1.	2	40	1	3	1	5	1	4	2	7	12	33	
43	п. 5	7.2.	3	65											
44	п. 17-18	7.2.	3	65											
45	Публиковать отчеты КСП в прессе	8.1.	2	40	4	1	4	9	4	1	4	9	18	8	X
46	п. 46 + приглашать представителей СМИ на коллегии КСП, проводимые по результатам проверок, организовывать пресс-конференции	8.2.	2	35	3	1	3	7	3	2	4	9	16	13	
47		8.2.	2	35											
48	ввести коэффициенты учета оценки эффективности деятельности КСП	9.1.	4	90	2	3	1	6	1	1	1	3	9	39	
49	п. 13	9.2.	4	90											

N	Действие по улучшению (что конкретно сделать?)	Под-критерий	Оценка CAF		Стратегический вес				Простота реализация				Стартовая позиция =>20	Приоритет реализации	Выбранное действие
			Уровень	Балл	IMS	IMR	VI	SW	LD	RN	SR	EIM	Начало	PIM	
50	п. 43 + ввести практику расчета эффективности деятельности по результатам отчетного периода по каждому специалисту	9.2.	4	90	2	3	2	7	1	4	1	6	13	26	

Таким образом, первоочередными действиями по улучшению, реализацию которых планируется начать по результатам самооценки, выбраны следующие:

1. Разработать и утвердить миссию КСП Ивановской области.
2. Закрепить практику проведения общих планерок (понедельничных) с обрисовкой проблем, задач, приоритетов работы, планах и т.п.
3. Внести предложение по внесению изменений в областное законодательство (140-ОЗ).
4. Доукомплектовать экспертно-аналитический отдел двумя специалистами.
5. Создать ассоциацию / совет КСО Ивановской области.
6. Создать собственный Интернет-сайт КСП.
7. Проводить регулярный анализ причин возникновения нарушений.
8. Проводить регулярный мониторинг удовлетворенности граждан деятельностью КСП (анкетирование, опрос на Интернет-сайте, напр., ivanovonews.ru).
9. Публиковать отчеты КСП в прессе.

ВЫВОДЫ

1. Проведении самооценки деятельности Контрольно-счетной палаты Ивановской области по критериям модели CAF, прежде всего, выявило проблемные вопросы в следующих областях:

роли и места КСП в системе государственных органов Ивановской области (не полное правовое обеспечение как функций самой КСП, так и ее взаимодействия с иными государственными органами);

реализации взаимоотношений с органами внешнего контроля, сформированными в соответствии с Бюджетным кодексом РФ, как на федеральном (Счетная палата РФ, АКСОР), так и на муниципальном уровне;

освещения деятельности КСП в средствах массовой информации и Интернет-ресурсах, и, как следствие, степень общественной значимости как государственного органа областного уровня;

управления коллективом КСП.

Вместе с тем, показатели приоритизации по улучшению деятельности показали наличие и иных внутренних показателей деятельности КСП, которые, не попав в разряд приоритетных к исполнению по ее улучшению, тем не менее должны привлечь к себе внимание со стороны руководства КСП.

2. В процессе проведения самооценки деятельности КСП было выявлено несовершенство системы показателей, предложенных коллективу. Это прежде всего связано с правовым статусом Контрольно-счетной палаты как бюджетного учреждения, в том числе с особенностями ее финансирования из областного бюджета.

Такие критерии модели CAF как управление финансовыми ресурсами, управление информацией и знаниями, управление технологиями, управление материальными ресурсами, прямо связанны с процедурой бюджетного финансирования, и, следовательно, рекомендации, данные по итогам самооценки на основании указанных критериев, являются хотя и необходимыми, но необоснованными финансово.

Подобные же выводы следуют и из оценки определенных коллективом КСП действий по улучшению ее деятельности. В частности,

- увеличение численность аппарата КСП с учетом дифференциации направлений деятельности,
- создание собственного Интернет-сайта КСП,
- расширение базы «КонсультантПлюс»,
- публикация отчетов КСП в прессе,

требуют материальных затрат, увеличение которых в настоящее время является весьма проблематичным и не зависит от собственно КСП.

Таким образом, полагаем, что при проведении самооценки деятельности бюджетных учреждений в дальнейшем должны быть выработаны иные критерии модели CAF, учитывающие их правовое положение.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.
СТРУКТУРА МОДЕЛИ CAF

Модель объединяет девять критериев, которые разбиты на две группы:

- группа «*Возможности*» характеризует подходы, используемые аппаратом органа государственной власти (местного самоуправления) для достижения результатов и повышения эффективности деятельности;
- группа «*Результаты*» характеризует достижения аппарата органа государственной власти (местного самоуправления).

Критерии модели CAF объединяют 28 подкритериев и около 150 областей оценки

Критерии группы «ВОЗМОЖНОСТИ»

Критерии 1-5 характеризуют возможности организации. «Возможности» помогают оценить, какие подходы использует организация для достижения желаемых результатов.

Критерий 1. ЛИДЕРСТВО

Оценивают: как руководители определяют миссию своей организации, вырабатывают стратегию развития и способствуют ее реализации; как они формируют ценности, необходимые для достижения долгосрочного успеха, и внедряют их с помощью соответствующих мероприятий и личного примера; насколько они вовлечены в процессы, обеспечивающие улучшение качества предоставляемых организацией услуг.

1.1 Определение направления развития организации через миссию, видение и корпоративные ценности

Примеры:

a. Разработка миссии (целей) и видения (какими мы хотим быть) при участии основных заинтересованных сторон и работников организации;

b. Конкретизация миссии и видения организации в стратегических (долго- и среднесрочных) и операционных (конкретных и краткосрочных) целях и задачах;

c. Формирование и поддержание лидерами системы ценностей, включая прозрачность, этические нормы и кодекс корпоративного поведения;

d. Укрепление взаимного доверия и уважения между руководителями и работниками;

e. Стимулирование и поощрение обратной связи руководителей с работниками, развитие творческой и инновационной активности персонала, например, посредством выделения ресурсов для познавательной деятельности и совершенствования, наделения работников полномочиями при принятии решений;

f. Регулярный пересмотр приоритетов и актуализация миссии, видения и ценностей организации в ответ на изменения внешней среды;

g. Наличие механизмов прогнозирования и предотвращения конфликтов интересов.

1.2. Создание и развитие системы управления и проведения изменений в организации

Примеры:

a. Разработка процессов и организационной структуры в соответствии со стратегией, планированием и потребностями заинтересованных сторон с использованием доступных технологий;
b. Определение оптимальной формы управления (функции, иерархия, ответственность и полномочия) для управления процессами;
c. Постановка и согласование измеримых целей и задач на всех уровнях организации;
d. Ориентация на установку целей процессов и деятельности на основе баланса интересов и ожиданий различных заинтересованных сторон;
e. Создание системы для сбора и анализа внутренней информации, включая систему внутренних аудитов;
f. Внедрение соответствующих подходов к проектному управлению и командной работе;
g. Постоянное применение принципов TQM (модели CAF и модели Совершенства EFQM);
h. Разработка системы измерения достижения стратегических и оперативных целей (например, системы Balanced Scorecard);
i. Внедрение системы менеджмента качества, например, по ИСО 9001-2000 и ее сертификация;
j. Определение приоритетных областей для улучшений организации;
k. Информирование и разъяснение заинтересованным сторонам проводимых изменений.

1.3. Мотивация и поддержка персонала лидерами, демонстрация на личном примере стремления к совершенствованию

Примеры:

a. Лидерство путем соответствия личного поведения провозглашенным целям и ценностям;
b. Демонстрация готовности лидеров и руководителей принимать изменения и действовать с учетом обратной связи;
c. Регулярное информирование работников по всем необходимым вопросам деятельности организации;
d. Оказание помощи и поддержки подчиненным в реализации их целей, планов и задач, отвечающих целям организации
e. Мотивация и создание условий для делегирования ответственности и полномочий;
f. Создание культуры инноваций и улучшений путем поддержки инициатив работников по усовершенствованию;
g. Признание и поощрение индивидуальных и командных успехов.

1.4. Управление взаимоотношениями с политическими силами и другими заинтересованными сторонами для обеспечения разделенной ответственности

Примеры:

a. Понимание государственной политики, оказывающей воздействие на организацию;

b. Поддержание активных и регулярных взаимоотношений организации с органами исполнительной и законодательной власти;

c. Гармонизация целей организации с политическими целями государства;

d. Развитие и поддержание взаимоотношений организации с заинтересованными сторонами (гражданами, бизнесом, общественными организациями и объединениями);

e. Привлечение политических и иных заинтересованных сторон к установлению внешних и внутренних целей и развитию системы управления

f. Действия для получения общественного признания высокой репутации организации и качества оказываемых ей услуг;

g. Разработка концепции маркетинга (продуктов и услуг) и коммуникационных каналов обратной связи;

h. Участие в работе профессиональных ассоциаций, представительных органов и других объединений.

Критерий 2. СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ

Оценивают: как организация реализует свое предназначение и стратегию развития, цели, планы и задачи, ориентируясь на нужды и ожидания потребителей своих услуг: граждан, бизнеса, некоммерческих и иных организаций, органов государственной власти различных уровней, общества в целом.

2.1. Определение существующих и будущих потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

Примеры:

a. Определение всех заинтересованных сторон;

b. Систематический сбор и анализ информации о настоящих и будущих потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон;

c. Регулярный сбор и анализ данных обо всех важных изменениях, например, по социальным, экологическим, экономическим, демографическим и правовым вопросам;

d. Систематический анализ своих сильных и слабых сторон (SWOT анализ, оценка по модели EFQM или CAF).

2.2. Разработка, анализ и пересмотр стратегии и планов на основе потребностей заинтересованных сторон и доступных ресурсов

Примеры:

a. Разработка и применение методов мониторинга, анализа и оценки текущей деятельности организации на всех уровнях, дающих возможность оценить реализацию стратегии;

b. Оценка рисков и возможностей (SWOT анализ), определение сильных и слабых сторон, ключевых факторов успеха и соотнесение их с реальной ситуацией, в т.ч. в политике;

c. Оценка текущих задач с позиций результатов и качества процесса планирования, включая показатели результативности и эффективности;
d. Эффективное использование ресурсов при достижении баланса интересов различных групп заинтересованных сторон в долгосрочной и краткосрочной перспективе;
e. Оценка необходимости актуализации стратегии и методов планирования.

2.3. Реализация стратегии и планов организации
Примеры:
a. Достижение согласия и расстановка приоритетов при проектировании организационной структуры, схемы ключевых процессов, временных ресурсов при реализации стратегии и осуществлении планов;
b. Привлечение заинтересованных сторон к реализации стратегии, планированию и выявлению их приоритетных потребностей;
c. Декомпозиция стратегических целей и задач в оперативные планы подразделений организации и отдельных работников.

2.4. Планирование, осуществление и анализ изменений и нововведений
Примеры:
a. Формирование инновационной культуры в организации: проведение обучения, бенчмаркинга, создание образовательных центров, развитие стратегического мышления у персонала;
b. Систематическое измерение внутренней динамики улучшений, а также требований к применению новых подходов, продиктованных внешней средой;
c. Планирование изменений и нововведений на основе потребностей различных групп заинтересованных сторон;
d. Объединение различных инструментов и методов измерения, применение принципов TQM;
e. Функционирование системы управления изменениями, включающей мониторинг введения инноваций;
f. Обеспечение инновационных программ всеми необходимыми ресурсами.

Критерий 3. ПЕРСОНАЛ

Оценивают: на каких принципах строится работа с кадрами в организации, как развиваются и используются знания и потенциал работников, распределяются обязанности внутри коллектива для обеспечения эффективной деятельности.

3.1. Планирование, управление и развитие персонала работы с кадрами
Примеры:
a. Регулярный анализ текущих и будущих потребностей в кадрах для обеспечения эффективной деятельности организации;
b. Разработка и доведение до работников политики управления персоналом на основе стратегии и планирования организации;
c. Обеспечение способности системы управления персоналом (наем, распределение и развитие человеческих ресурсов) выполнить поставленные задачи;
d. Оценка эффективности использования кадровых ресурсов;

e. Разработка и согласование ясных критериев для найма, продвижения, вознаграждений и распределения управленческих функций;
f. Обеспечение благоприятных условий для работы в организации, включая заботу о здоровье и безопасности работников;
g. Управление системой подбора, приема на службу, ротации и продвижения работников;
h. Обеспечение благоприятных условий для совмещения работниками плодотворной работы и досуга;
i. Особое внимание потребностям работников, находящихся в неблагоприятном положении и работникам-инвалидам.

3.2. Определение, развитие и поддержка знаний и компетентности кадрового состава, связь индивидуальных целей с задачами организации
Примеры:
a. Определение имеющихся компетенций (знаний, навыков и отношений) на уровне организации и отдельных работников;
b. Обсуждение и информирование работников о стратегии развития компетенций;
c. Разработка и согласование планов обучения и развития персонала, включая менеджерские и лидерские тренинги в целях обеспечения эффективного взаимодействия с потребителями/гражданами и партнерами;
d. Развитие лидерских и менеджерских навыков и соответствующих компетенций в менеджменте для применения их в отношениях с работниками организации, потребителями и партнерами;
e. Помощь и поддержка новых сотрудников, включая наставничество и обучение;
f. Поддержка внутренней и внешней мобильности сотрудников;
g. Разработка и использование современных методов обучения (мультимедийные технологии, дистанционное обучение и т.п.);
h. Планирование и и проведение обучения в области управления рисками и конфликтами;
i. Оценка эффективности обучения с точки зрения критериев затраты/полезность.

3.3. Вовлечение работников в деятельность по совершенствованию и наделение их необходимыми полномочиями
Примеры:
a. Создание культуры открытых коммуникаций и возможности диалога, поддержка командных методов работы;
b. Создание благоприятных условий для обращения работников с предложениями по улучшению и наличие механизмов для их реализации;
c. Вовлечение работников и их представителей в разработку планов, стратегий, целей, процессов и определение необходимых улучшений;
d. Согласование менеджерами и работниками целевых значений измеряемых показателей деятельности;
e. Регулярное проведение опросов персонала с публикацией их результатов;
f. Обеспечение работникам возможности высказывать свое мнение о работе их непосредственных начальников;

g. Консультации с представителями трудового коллектива (например, с профсоюзом) по повышению эффективности деятельности организации.

Критерий 4. ПАРТНЕРСТВА И РЕСУРСЫ

Оценивают: каким образом строятся взаимоотношения с внешними партнерами и как планируются и управляются внутренние ресурсы для обеспечения эффективного функционирования организации.

4.1. Установление и развитие отношений с внешними партнерами

Примеры:

a. Определение потенциальных стратегических партнеров и типа партнерства (например, поставщик-потребитель, совместное производство, сетевые услуги);
b. Заключение необходимых соглашений о партнерстве в зависимости от его типа;
c. Определение ответственности сторон;
d. Регулярная оценка процессов и результатов партнерства;
e. Инициирование партнерских отношений для совместного решения конкретных проблем с другими организациями общественного сектора;
f. Создание условий для обмена работниками с партнерами;
g. Инициирование деятельности в области корпоративной социальной ответственности.

4.2. Установление и развитие партнерских отношений с гражданами/потребителями

Примеры:

a. Методы вовлечения граждан, представителей общества в решение публичных вопросов, принятие политических решений (фокус-группы, исследования общественного мнения, опросы, экспертная оценка и т.п.);
b. Открытость по отношению к обращениям граждан с предложениями и претензиями, наличие механизмов для их сбора (опросы, ящики для претензий, консультанты и т.п.);
c. Обеспечение активной информационной политики (в отношении компетентности различных госучреждений, их процессах и т.п.);
d. Обеспечение прозрачности организации, всех ее процессов и решений (публикация ежегодных отчетов, проведение пресс-конференций, размещение информации в Интернете);
e. Поддержка инициатив по самоорганизации, формулировании их потребностей, работе инициативных групп граждан.

4.3. Управление финансовыми ресурсами

Примеры:

a. Приведение финансового менеджмента в соответствие со стратегией организации;
b. Обеспечение финансовой и бюджетной прозрачности;
c. Обеспечение эффективного использования бюджетных средств;
d. Введение новых систем бюджетирования и планирования затрат;

e. Постоянный мониторинг затрат оказание услуг, включая расходы всех подразделений организации;
f. Распределение и делегирование финансовой ответственности в сочетании с централизованным контролем.
g. Принятие решений об инвестициях осуществление финансового контроля на основе анализа стоимости и эффективности;
h. Разработка и внедрение современных методов финансового контроля (внутренний финансовый аудит и т.п.) и обеспечение прозрачности финансового контроля для работников;
i. Создание параллельных систем учета поступлений и затрат, включая балансы;
j. Обеспечение отнесения затрат (учет затрат подразделений на внутренние услуги);
k. Включение в бюджетные документы нефинансовых показателей;
l. Применение сравнительного анализа с другими организациями (бенчмаркинг).

4.4. Управление информацией и знаниями
Примеры:
a. Создание системы управления, хранения и анализа информации и знаний в соответствии со стратегическими и оперативными целями организации;
b. Обеспечение эффективного сбора, обработки и использования необходимой доступной внешней информации;
c. Постоянный мониторинг информации с точки зрения ее актуальности, целостности и сохранности;
d. Разработка внутренних каналов обмена информацией в организации с целью обеспечения доступа к ней сотрудников, которым она необходима.
e. Предоставление доступа к необходимой информации для всех заинтересованных сторон и представление ее в виде, удобном для пользователя;
f. обеспечение сохранности информации в организации при увольнении сотрудников.

4.5. Управление технологиями
Примеры:
a. Проведение единой политики управления технологиями, соответствующей стратегическим и оперативным целям организации;
b. Применение эффективных технологий в отношении оперативного управления; управления знаниями; развития и поддержки деятельности по обучению и совершенствованию; развития и поддержки взаимоотношений с гражданами, другими заинтересованными сторонами, обществом, а также развития внутренних коммуникаций.

4.6. Управление материальными ресурсами
Примеры:
a. Эффективное использование инфраструктуры и материальных ресурсов организации для удовлетворения потребностей граждан;
b. Обеспечение безопасного, эффективного и эргономичного использования помещений, близость к общественному транспорту, удовлетворение потреб-

ностей персонала в отношении организации офисного пространства, технической оснащенности рабочих мест (например, обеспеченность ПК и множительной техникой);
c. Поддержание имущества в надлежащем состоянии для его эффективного использования;
d. Оптимизация потребления разных видов энергии;
e. Обеспечение доступа в здания для граждан с ограниченными физическими возможностями (парковки для инвалидов и т.п.);
f. Разработка единой политики управления материальными активами в отношении переработки отходов своими силами или с привлечением подрядчиков.

Критерий 5. ПРОЦЕССЫ

Оценивают: как регламентируются, управляются и совершенствуются процессы, осуществляемые организацией с целью максимально эффективного удовлетворения нужд и ожиданий всех заинтересованных сторон.

5.1. Систематическое проектирование процессов и управление ими

Примеры:
a. Определение, описание и документирование ключевых процессов;
b. Определение владельцев процессов и распределение полномочий;
c. Привлечение работников и других заинтересованных сторон к разработке ключевых процессов;
d. Распределение ресурсов между процессами на основе вклада каждого из них в достижение стратегических целей организации;
e. Сбор и анализ информации о нормативных и других обязательных требованиях к деятельности организации, разработка предложений по ликвидации бюрократических барьеров и границ;
f. Использование показателей процессов и задание целевых значение этих показателей;
g. Синхронизация и координация процессов;
h. Оценка влияния сетевых услуг и т.п. на результативность, качество и эффективность процессов организации;
i. Улучшение процессов по результатам мониторинга их результативности и эффективности;
j. Анализ и оценка ключевых процессов, рисков и ключевых факторов успеха с целью определения областей для улучшений и резервов для повышения эффективности деятельности;
k. Определение и проведение изменений в процессах с целью введения услуг по принципу одного окна;
l. Измерение и анализ результативности проведенных изменений, в том числе на основе сравнения с лучшими достижениями по соответствующему направлению.

5.2. Разработка и предоставление услуг на основе ожиданий граждан/потребителей

Примеры:

a. Привлечение граждан к разработке и улучшению услуг и продуктов (использование данных социологических исследований, иных способов изучения мнения граждан и других групп потребителей для изучения восприятия качества услуг, предоставляемых организацией, а также настоящих и будущих нужд и ожиданий граждан/потребителей в отношении получаемых услуг);

b. Привлечение граждан и других заинтересованных сторон к разработке стандартов в отношении услуг, продуктов и информации для потребителей;

c. Разработка четких руководств и правил с использованием доступного языка;

d. Привлечение граждан и других заинтересованных сторон к разработке каналов сбора и источников информации;

e. Предоставление доступа к необходимой информации с целью поддержки и оказания помощи потребителям/гражданам;

f. Доступность организации для граждан (удобство и гибкость режима работы, наличие различных форматов документов на соответствующих языках, постеров, буклетов и электронные версии);

g. Внедрение электронных технологий взаимодействия с гражданами;

h. Наличие системы приема и обработки претензий и жалоб граждан.

5.3. Инновации в процессах с участием граждан / потребителей

Примеры:

a. Активное изучение подходов других организаций к внедрению инноваций, в том числе и на международном уровне;

b. Привлечение заинтересованных сторон к проведению инноваций, например, в рамках пилотных проектов по введению новых услуг;

c. Привлечение граждан/потребителей к проведению инноваций;

d. Обеспечение инноваций необходимыми ресурсами;

e. Активный подход к выявлению и анализу препятствий для проведения изменений.

Критерии группы «РЕЗУЛЬТАТЫ»

Начиная с критерия 6, акцент в оценке сделан на результатах, которые достигла организация, используя имеющиеся возможности.

Критерий 6. Результаты для потребителей / граждан

Критерий 6. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ / ГРАЖДАН

Оценивают: Результаты в отношении удовлетворения интересов граждан и других групп потребителей: заинтересованных организаций (коммерческих, общественных, политических и иных), смежных организаций.

6.1. Результаты измерения удовлетворенности граждан / потребителей

(данные показатели определяются на основе обследования мнений потребителей / граждан, включая социологические опросы, фокус-группы, анкетирование и т.п.)

Примеры:

a. Восприятие общего имиджа (например, гибкость и индивидуальный подход к решению проблем граждан / потребителей, доброжелательность, честность, оперативность);

b. Восприятие своей сопричастности деятельности организации

c. Результаты в отношении доступности (например, возможность обращения гражданина в организацию, время ожидания ответа, наличие обратной связи);

d. Результаты в отношении предоставляемых услуг (например, количество претензий на качество услуг, динамика изменения количества обращений граждан/потребителей, количество и своевременность ответов на запросы потребителей/граждан).

6.2. Результаты измерения показателей, относящихся к удовлетворению требований потребителей / граждан

(внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и повышения эффективности деятельности организации в отношении удовлетворенности граждан/потребителей)

Примеры:

Показатели, касающиеся общего имиджа организации:

a. Количество претензий и время их рассмотрения;

b. Степень общественного доверия организации и ее продуктам и услугам;

c. Время ожидания;

d. Длительность процесса оказания услуги;

e. Профессиональность работников в отношении взаимодействия с клиентами (доброжелательность, вежливость, и т.п.);

f. Показатели, отражающий умение корректно вести себя с клиентами с учетом их возрастных и других особенностей.

Показатели, характеризующие вовлеченность клиентов:

g. Степень участия в разработке новых продуктов и услуг;

h. Полученные и зарегистрированные предложения;

i. Степень использования новых методов общения с клиентами.

Показатели качества услуг и продуктов:

j. Соответствие действующим стандартам и законам;

k. Количество ошибок (возвращенных для переделки документов);
l. Результаты деятельности по упорядочению информации и увеличению ее прозрачности.

Критерий 7. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

Оценивают: результаты в отношении удовлетворения интересов и потребностей работников.

7.1. Результаты измерения удовлетворенности и мотивированности работников

(определяются на основе обследования кадрового состава, интервьюирования, анкетирования и т.п.)

Примеры:

Степень общей удовлетворенности работников:

a. Имиджем и деятельностью организации (для общества, граждан и других заинтересованных сторон);

b. Уровнем компетентности сотрудников в отношении конфликта интересов;

c. Степенью вовлеченности работников в деятельность организации в соответствии с ее миссией.

Степень удовлетворенности системой менеджмента организации:

d. Способностью высшего руководства и руководителей среднего уровня управлять организацией (ставить цели, распределять ресурсы и т.п.);

e. Вознаграждением за вклад в командную работу;

f. Подходом организации к инновациям.

Степень удовлетворенности условиями работы:

g. Рабочей обстановкой и организационной культурой (подходы к решению проблем, разрешению конфликтов);

h. Социальными аспектами (гибкий график работы, охрана здоровья и т.п.);

i. Предоставлением равных возможностей и отношениями внутри организации.

Степень мотивированности и удовлетворенность возможностями карьерного роста:

j. Удовлетворенность кадровой стратегией организации в отношении карьерных возможностей и осведомленностью работников о целях организации;

k. Готовность работников воспринять перемены.

7.2. Результаты измерения показателей, относящихся к работникам

(внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и повышения эффективности деятельности организации в отношении удовлетворенности кадрового состава)

Примеры:

a. Результаты, связанные с общей удовлетворенностью (например, пропуски рабочих дней, уровень травматизма и заболеваемости, количество жалоб на условия труда, текучесть кадров);

b. Результаты деятельности (например, результаты проверок, производительность труда);

c. Степень использования работниками информационных технологий;

d. Показатели развития навыков (например, число работников, прошедших обучение и переподготовку, затраты на обучение кадров);
e. Навыки взаимодействия с гражданами / потребителями и реагировать на их проблемы;
f. Уровень ротации (мобильности) работников внутри организации;
g. Показатели мотивации и вовлеченности работников (участие опросах, обследованиях, корпоративных мероприятиях, командной работе);
h. Количество и частота поощрений работникам/группам работников;
i. Количество зафиксированных случаев конфликтов.

Критерий 8. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ОБЩЕСТВА

Оценивают: результаты в отношении удовлетворения интересов общества на местном, региональном, национальном и мировом уровнях.

8.1. Результаты измерения удовлетворенности общества

(данные показатели определяются на основе экспертных оценок, рейтингов, социологических исследований и т.п.)

Примеры:

a. Осознание обществом степени влияния организации на уровень жизни граждан;
b. Репутация организации (например, вклад в развитие местного сообщества, общества в целом);
c. Экономическое влияние, оказываемое организацией на общество на местном, региональном, национальном и мировом уровнях;
d. Отношение к окружающей среде (шум, загрязнение воздуха и т.п.);
e. Экологическое воздействие на окружающую среду на местном, региональном национальном и мировом уровнях;
f. Роль организации в обеспечении стабильности общества на различных уровнях;
g. Соблюдение организацией демократических принципов гражданского общества;
h. Мнения общества относительно открытости и прозрачности организации;
i. Этические принципы в деятельности организации;
j. Мнения об организации в СМИ.

8.2. Результаты измерения показателей деятельности, влияющей на общество

(внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и повышения эффективности деятельности организации в интересах общества)

Примеры:

a. Взаимоотношения с властями, другими организациями и представителями общественности;
b. Объем освещения деятельности организации в СМИ;
c. Содействие социально незащищенным представителям общества;
d. Содействие в интеграции и адаптации этническим и национальным меньшинствам и т.п.;
e. Участие в межрегиональных и международных проектах сотрудничества;

f. Поддержка социальной активности работников и других граждан;
g. Обеспечение обмена знаниями, информацией и опытом с другими заинтересованными сторонами;
h. Программы предотвращения риска заболеваний и травматизма для работников и клиентов;
i. Участие в решении вопросов охраны окружающей среды и экономии ресурсов (соответствие экологическим стандартам, использование переработанных материалов, снижение шума и выбросов, экономия воды, электричества, газа, других источников энергии).

Критерий 9. КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Оценивают: существенные измеримые результаты, достигнутые организацией при реализации стратегических и текущих планов, включая решение политических задач.

9.1. Внешние результаты

(показатели, характеризующие способность организации удовлетворить потребности всех заинтересованных сторон посредством эффективного осуществления своих функций и предоставления услуг высокого качества, включая ключевые отраслевые показатели)

Примеры:

a. Достижение запланированных результатов в отношении оказания услуг;
b. Улучшение качества предоставляемых услуг, подтвержденное измеримыми свидетельствами;
c. Эффективность использования бюджетных средств (достижение результатов с минимальными затратами);
d. Результаты проверок и аудитов;
e. Результаты участия в конкурсах, программах сертификации систем менеджмента и т.п.

9.2. Внутренние результаты

(показатели, характеризующие внутреннее функционирование организации: управление, совершенствование и финансовая деятельность, эффективность и экономия в расходовании бюджетных средств)

Примеры:

Результаты в области управления и инновационной деятельности:

a. Свидетельства вовлечения заинтересованных сторон в повышение эффективности деятельности организации;
b. Результаты партнерских отношений и совместной деятельности;
c. Способность удовлетворять и гармонизировать потребности всех заинтересованных сторон;
d. Свидетельства успешных проведенных изменений, нововведений в деятельности организации, отдельных процессах и структуре;
e. Свидетельства улучшений деятельности по использованию информационных технологий;
f. Результаты аудитов и проверок;
g. Показатели процессов.

Финансовые результаты:

h. Выполнение бюджета и достижение финансовых целей;

i. Показатели доходов от использования своих ресурсов и поступлений за оказание услуг;

j. Свидетельства возможности удовлетворить и гармонизировать финансовые интересы заинтересованных сторон;

k. Свидетельства эффективного использования бюджетных средств;

l. Результаты финансовых проверок и ревизий.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.
ПРЕЗЕНТАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ УЧЕБНЫХ СЕМИНАРОВ

Самооценка системы управления по модели CAF

Общая схема оценки (Модель CAF)

1. Суть управления качеством
2. Эволюция развития CAF
3. Суть модели
   Краткий обзор: критерии и подкритерии
4. Самооценка по CAF

2

1. Суть управления качеством

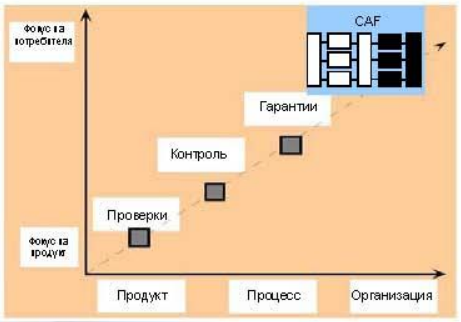
Два взгляда на качество:

От производителя:
"делайте вещи правильно"

От потребителя:
"делайте правильные вещи"

3

1. Суть управления качеством



4

Основные элементы TQM

5

2. Эволюция развития CAF

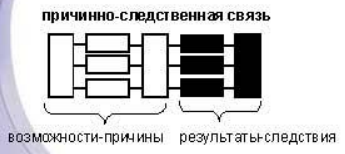
6

Самооценка по CAF предполагает:

- исследование и измерение мощности управленческого потенциала организации;
- комплексную оценку деятельности организации по ключевым взаимосвязанным индикаторам (критериям), объединенным в модель самооценки;
- системный взгляд на процессы организации;
- установление коммуникативных каналов обратной связи со всеми заинтересованными сторонами, в первую очередь, с персоналом организации;
- возможности проведения бенчмаркинга;
- непрерывное совершенствование деятельности.

9

Логика модели CAF



Результаты, которые получают

Персонал
Граждане/ Потребители
Общество

Сильно зависят от

Лидерства
Стратегии и планирования
Персонала
Партнерств и ресурсов
Процессов

10

CAF сегодня:

- Используется во многих европейских странах в качестве национальных ориентиров (Бельгия, Голландия, Финляндия, Норвегия, Германия, Португалия, Италия, Словакия, Чехия и др.).
- Число зарегистрированных пользователей модели - 1870.
- Модель переведена на 20 языков.

7

3. Суть CAF

основана на модели EFQM

8

Критерий 1

11

Критерий 2

12

Критерий 3
3.3. Вовлечение работников путем наделения полномочиями и диалога
3. Персонал
3.2. Определение, развитие и использование компетенций работников, соотнесение личных и организационных целей
7. Результаты для персонала
3.1. Планирование, управление и улучшение людских ресурсов в соответствии со стратегией и планами
13

Критерий 4
4.2 Развитие партнерских отношений с гражданами/ потребителями
4.1 Развитие отношений с ключевыми партнерами
6. Результаты для граждан/ потребителей
4.3 Управление финансами
4. Партнерства и ресурсы
9. Ключевые результаты
4.4 Управление информацией и знаниями
4.6 Управление материальными ресурсами
4.5 Управление технологиями
14

Критерий 5
5.2 Разработка и предоставление услуг на основе ожиданий граждан/потребителей
5.1 Систематическая разработка, управление и улучшение процессов
5. Процессы
5.3 Инновации в процессах с участием граждан / потребителей
9. Ключевые результаты
15

Критерий 6
6. Результаты для граждан/потребителей
6.1. Результаты измерения удовлетворенности граждан/потребителей
6.2. Показатели, относящиеся к удовлетворению требований потребителей
16

Критерий 7
7. Результаты для персонала
7.1. Результаты измерения удовлетворенности и мотивированности работников
7.2. Результаты измерения показателей, относящихся к работникам
17

Критерий 8
8. Результаты для общества
8.1. Результаты удовлетворенности общества, установленные заинтересованными сторонами
8.2. Показатели, установленные организацией для оценки удовлетворенности общества
18

Критерий 9

19

Самооценка по CAF

20

А судьи кто?

- Группа сотрудников, максимально возможно представляющая:
  - Различные части организации;
  - Различные уровни ответственности;
  - Необязательно включающая руководителей организации;
  - Хорошо информированные сотрудники;
  - Критично, но конструктивно мыслящие люди.

21

Что оценивается?

- Методы управления (возможности) и результаты, достигнутые организацией, по всем критериям и субкритериям CAF
- Группа оценивает каждый из 28 субкритериев на основании фактов, свидетельств и измерения

22

Алгоритм проведения оценки

- Каждый член рабочей группы индивидуально:
  - Выявляет СС и ОУ (главные слова), базируясь на своем опыте и знаниях
  - Проставляет оценки по каждому субкритерию CAF
  - Формулирует по одному или более действию по улучшению на основе ОУ

23

Достижение консенсуса

- Согласование СС и ОУ по каждому субкритерию
- Дискуссия основывается на выявленных свидетельствах.
- После достижения этого консенсуса согласование оценок не является сложностью
- Формулировка согласованных вариантов рекомендуемых действий по улучшению.
- ВАЖНАЯ роль руководителя

24

Как оценивать?

Субкритерий 1.1.	Сильные стороны (в чем организация сильна по этому субкритерию)	Области улучшения (что организации следует улучшить)
	–…. – …	–…. – …
	Действия по улучшению (конкретные действия, которые мы предлагаем) 1. …	

25

Выводы

- Наиболее важно определить СС, ОУ и сформулировать действия по улучшению.
- На базе анализа поставить оценку
- Разные таблицы для
  - Возможностей (PDCA)
  - Результатов (тенденции и достижение целей)

26

Оценка возможностей

На базе цикла PDCA

- **PLAN** фаза планирования
- **DO** фаза исполнения
- **CHECK** фаза контроля
- **ACT** фаза адаптации и корректировок

27

PDCA применительно к CAF

PLAN

В организации имеется подход или практика управления, характеризующаяся:

- ясными целями;
- согласованностью с видением, стратегией и ценностями организации;
- Ориентацией на потребности и ожидания заинтересованных сторон

Подход имеет документальное оформление

28

PDCA применительно к CAF

DO

- подход или деятельность внедрены и системно реализуются в организации;
- подход включает оценку результативности и развертывания: промежуточные и итоговые измерения

29

PDCA применительно к CAF

CHEK

- изучение результатов развертывания подходов
- сравнение с другими организациями (лучшими): бенчмаркинг
- аудиты (или анализ коллег) и анализ руководством
- оценка текущей ситуации в отношении целей и стандартов

с целью выявления возможностей

30

PDCA применительно к CAF

ACT

После определения возможностей улучшения (фаза контроля), обучающаяся организация должна пересмотреть:

- свои цели (снижение или увеличение);
- свой подход и развертывание;
- адекватность показателей («что» и «как» измеряется)

для того, чтобы работать более результативно и эффективно

31

Матрицы оценки CAF «Возможности»

Фаза	ВОЗМОЖНОСТИ	Оценка	Уровень
	Мы не ведем деятельности по данному направлению Мы не имеем информации, или информация не достаточно	0-10	0
Планируй (P)	Мы планируем развивать данное направление	11-30	1
Делай (D)	Мы ведем деятельность по данному направлению	31-50	2
Проверяй (C)	Мы оцениваем / анализируем, то, что делаем в данном направлении	51-70	3
Воздействуй (A)	На основе оценки и анализа мы пересматриваем используемые подходы, если это необходимо	71-90	4
PDCA	Мы планируем, выполняем, контролируем и регулярно корректируем деятельность в данном направлении, мы учимся у других и непрерывно совершенствуем наши подходы	91-100	5

32

Матрицы оценки CAF «Результаты»

ТАБЛИЦА РЕЗУЛЬТАТОВ 1	Оценка	Уровень
Нет измеримых результатов и/или нет достоверной информации	0-10	0
Результаты измеряются и показывают негативные тенденции и/или результаты не соответствуют установленным целям	11-30	1
Результаты показывают слабые тенденции к росту и/или некоторые цели достигнуты	31-50	2
Результаты показывают тенденции к улучшению и/или большинство целей достигнуто	51-70	3
Результаты показывают устойчивый прогресс и/или все установленные цели достигнуты	71-90	4
Достигнуты наилучшие результаты. Все цели достигнуты. Все ключевые результаты лучше, чем у других организаций	91-100	5

33

Этапы процесса самооценки по CAF

34

Индивидуальная оценка

- Каждый член рабочей группы индивидуально оценивает каждый субкритерий модели CAF
- Определяет сильные стороны и области улучшений (главные слова)
- Оценка проводится на базе опыта и знаний

35

Консенсус

- Поиск консенсуса в команде по каждой оценке и ее обоснованию
- Альтернатива: среднее арифметической не рекомендуется из-за утраты возможности диалога
- Важная роль лидера команды
- Дискуссии на основе свидетельств и примеров модели CAF

36