



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

# ПОДОБРЯВАНЕ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПУБЛИЧНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ЧРЕЗ ЕВРОПЕЙСКИЯ МОДЕЛ ЗА КАЧЕСТВО САФ







ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

# ОБЩА РАМКА ЗА ОЦЕНКА

Подобряване управлението на публичните организации  
чрез Европейския модел за качество CAF

## CAF 2013

Този документ е създаден в рамките на проект „Изграждане на капацитет на ИПА за изследвания, обучение и приложение на иновативни европейски практики в доброто управление“, в изпълнение на Договор № С13-22-1/16.04.2014, финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.



# Съдържание



7	<b>Предговор</b>
9	<b>Общо представяне</b>
15	<b>Критерии „Благоприятстващи фактори“</b>
17	Критерий 1: Лидерство
21	Критерий 2: Стратегия и планиране
25	Критерий 3: Хора
29	Критерий 4: Партньорства и ресурси
35	Критерий 5: Процеси
39	<b>Критерии „Резултати“</b>
41	Критерий 6: Резултати, ориентирани към граждани/потребители
44	Критерий 7: Резултати, свързани с хората
47	Критерий 8: Резултати, свързани със социалната отговорност
50	Критерий 9: Ключови резултати на изпълнението
53	<b>CAF точкуване и оценяване</b>
59	<b>Насоки за подобряване на организациите чрез използване на модела CAF</b>
69	<b>Речник</b>
77	<b>Анекс:</b>
	Сравнение между структурата на CAF 2006 и на CAF 2013



# Предговор

Публичните администрации в цяла Европа повече от всякога са предизвикани от обществото да показват и подобряват тяхната добавена стойност в поддържането и по-нататъшното развитие на социалната държава. В тези времена на социално-икономическа криза и режим на строги икономии, ефективността на политиките, оперативното изпълнение и качеството на публичните услуги са решаващи фактори в отговор на променящите се нужди и очаквания от страна на гражданите и предприятията.

Публичните администрации работят по тези предизвикателства от много години. Многобройни усилия бяха положени за прилагането на нови техники и методи за подобряване на ефикасността, ефективността, икономическата и социална отговорност на публичните организации. Различни подходи бяха използвани във всички видове публични организации и във всички сектори на публична отговорност – на европейско, национално, федерално, регионално и местно ниво. Много от тези инициативи бяха успешни, други не, което в някои случаи се дължи на липсата на последователен и устойчив подход.

Европейската мрежа на публичната администрация (EUPAN) – платформата за срещи на държавните служители от страните членки на Европейския съюз, разбираше тази липса. Затова тя покани свои експерти да разработят цялостен инструмент за подпомагане на публичните администрации в усилията им за непрекъснато усъвършенстване. През май 2000 г. **Общата рамка за оценка (Common Assessment Framework, CAF<sup>1</sup>)** стартира като първият европейски инструмент за управление на качеството, разработен от самия публичен сектор и специално пригоден за него. Това е общ, опростен, достъпен и лесен за употреба модел за организациите от публичния сектор в Европа, който обхваща всички аспекти на организационното съвършенство.

Европейската мрежа на националните CAF кореспонденти и Европейският CAF ресурсен център към EIPA

Септември 2012

От стартирането на модела CAF досега повече от 3000 публични организации са се регистрирали като негови потребители, а още хиляди във и извън Европа го прилагат за своите специфични цели на развитие.

За да отговори на техните очаквания и за да бъде адаптиран към развитието и еволюцията на обществото и публичното управление, моделът CAF е ревизиран два пъти – съответно през 2002 г. и 2006 г. След шест години работа с версията от 2006 г. CAF отново е обновен, въз основа на получената обратна връзка от 400 организации – потребители на модела, както и от националните CAF кореспонденти. Последната ревизия CAF 2013 направи модела още по-силен и по-добре пригоден да подкрепи публичния сектор да работи в полза на всички заинтересовани страни като цяло и на гражданите, в частност. Концепции като ориентация към потребителите, публично изпълнение, иновации, етика, ефективни партньорства с други организации и социална отговорност са задълбочени в тази версия, за да доведат до създаването на нови възможности за по-нататъшно развитие на организациите от публичния сектор.

Тази нова версия е резултат от интензивното сътрудничество между националните CAF кореспонденти от държавите членки на Европейския съюз и подкрепата на Европейския CAF ресурсен център към Европейския институт по публична администрация (EIPA) в Маастрихт.

Целта на това ръководство и насоките в него е да подкрепи работещите в публичните администрации в ежедневната им работа по предоставяне на качествени услуги. Хиляди организации в цяла Европа вече са започнали тяхното „пътуване към съвършенство“ с модела CAF и са доказали, че той работи успешно. Нашата покана към Вас е да се присъедините и да станете членове на тази динамична CAF общност. Добре дошли в света на тоталното качество в публичния сектор, желаем Ви успех по пътя към съвършенството!

<sup>1</sup> CAF е оригиналното съкращение на Common Assessment Framework (Обща Рамка за Оценка). То се използва в целия текст на това ръководство като наименование на модела поради неговата популярност, разпространеност и разпознаваемост.





# Общо представяне

## Съдържание на модела CAF 2013

### Дефиниция

Общата рамка за оценка (Common Assessment Framework, CAF) е инструмент за **Цялостно управление на качеството**, разработен от публичния сектор за публичния сектор, вдъхновен от Модела за съвършенство на Европейската фондация за управление на качеството (European Foundation for Quality Management, EFQM®). CAF се основава на предпоставката, че отличните резултати, свързани с работата на организациите, гражданите/потребителите, хората и обществото се постигат чрез лидерство, което управлява стратегии и планиране, хора, партньорства, ресурси и процеси. Моделът разглежда организацията едновременно от различни аспекти, т.е. прилага **холистичен/цялостен подход** към анализа на организационното изпълнение.

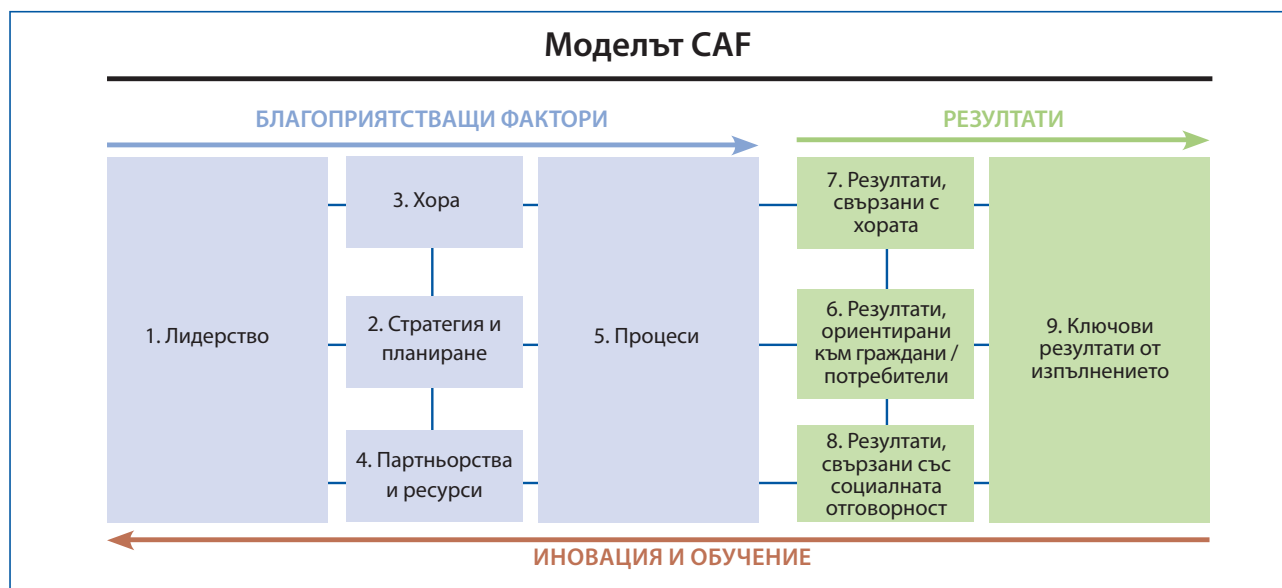
### Основна цел

Моделът CAF е достъпен в публичното пространство, той е **безплатен и лесно приложим инструмент**, който подпомага организациите от публичния сектор в цяла Европа в **използването на техники за управление на качеството с цел подобряване на тяхната дейност**. CAF е проектиран за употреба **във всички области на публичния сектор** и е приложим към публичните организации на европейско, национално/федерално, регионално и местно ниво.

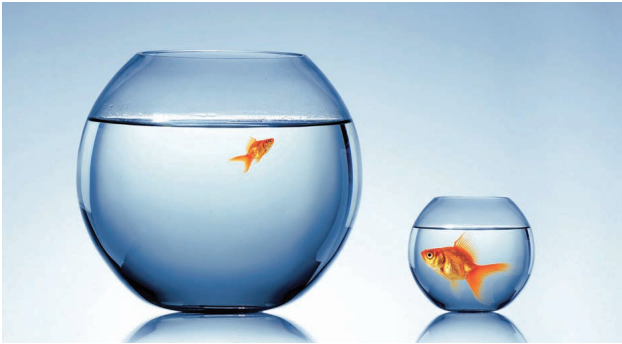
CAF е предназначен да бъде катализатор на процеса на цялостното подобряване на организацията и има пет основни цели:

1. Да **въведе** публичните администрации в културата на „съвършенство“ и принципите на Цялостно управление на качеството (TQM, Total Quality Management<sup>2</sup>);
2. Да **направлява** постепенно публичните администрации към прилагането на **пълния цикъл** „Планирай-Направи-Провери-Действай“ (PDCA Plan-Do-Check-Act);
3. Да **подпомага самооценката** на публичната организация, за да се постави точна диагноза и да се определят мерките за подобрене;
4. Да **действа като мост** между различните модели, използвани при управление на качеството, както в публичния, така и в частния сектор;
5. Да **съдейства на ученето** чрез **споделяне на добри практики** между организациите от публичния сектор (bench learning).

Организациите, които започват да прилагат CAF, имат амбицията да се развият по пътя на усъвършенстване на тяхното изпълнение и желаят да въведат културата на организационно съвършенство. Ефективното прилагане на модела CAF би трябвало да доведе във времето до по-нататъшното развитие на този вид култура и мислене в рамките на организацията.



<sup>2</sup> Цялостното управление на качеството (TQM – Total Quality Management), управление на качеството (QM – Quality Management) или цялостно/тотално качество (TQ – Total Quality) са понятия, свързани с философия на управление на организацията за осигуряване на нейната ефективност и на качеството на нейните продукти, услуги и процеси, при която участва цялата организация – виж дефиницията в приложения речник.



### Структура на модела CAF

Структурата на CAF се състои от девет елемента, идентифициращи основните аспекти, които изискват внимателно разглеждане при всеки организационен анализ. Критерии 1–5 третират управленските практики на организацията: така наречените **Благоприятстващи фактори**. Те определят какво прави организацията и как подхожда към задачите си, за да постигне желаните резултати. В критерии 6–9, **Резултатите**, постигнати по отношение на гражданите/потребителите, обществото, социалната отговорност и ключовото изпълнение, се измерват на базата на възприятия и показатели за изпълнение. Всеки критерий, от своя страна, допълнително е разделен на подкритерии. **28-те подкритерия** определят основните въпроси, които трябва да се вземат предвид при оценяване на дадена организация. Те са илюстрирани с **примери**, които обясняват по-детайлно съдържанието на подкритериите и посочват възможни области, в които да се оцени как администрацията отговаря на изискванията, заложили в съответния подкритерий. Тези примери представят редица добри практики от цяла Европа. Не всички примери са приложими за всяка организация, но много от тях могат да се разглеждат като отправна точки в процеса на самооценка. Интегрирането на заключенията от оценката на критериите за благоприятстващите фактори и на критериите за резултатите в управленските практики, обуславят непрекъснатия **цикъл на иновация и обучение**, който съпътства организацията по пътя ѝ към организационно съвършенство.

### Взаимодействащи си функции в модела

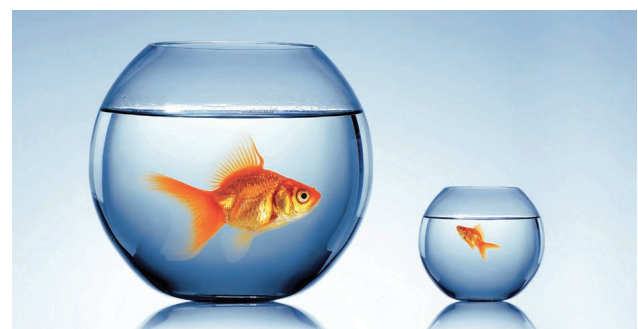
Холистичният подход на TQM и CAF не просто означава, че всички аспекти на функционирането на една организация са оценени внимателно, но също така, че всички съставни елементи имат взаимно реципрочно въздействие един на друг. При това трябва да се прави разлика между:

- причинно-следствена връзка между лявата част на модела (благоприятстващите фактори – причините) и дясната част (резултатите – следствията);
- холистичната връзка между самите причини (благоприятстващите фактори).

**Взаимовръзка между лявата и дясната част на модела:** тя се състои от причинно-следствената връзка между благоприятстващите фактори (причини) и резултатите (следствия), както и от обратната връзка между тях (от следствия към причини). Проверката на причинно-следствените връзки е от основно значение при самооценката, в рамките на която организацията трябва винаги да проверява за съответствието между даден резултат (или серия от еднородни резултати) и „доказателствата“, събрани за съответните критерии и подкритерии в частта на благоприятстващите фактори. Това съотношение понякога трудно се проверява, тъй като поради холистичната природа на организацията различните причини (благоприятстващите фактори) взаимодействат помежду си за постигането на крайните резултати. Във всеки случай, наличието на подходяща обратна връзка от резултатите, намиращи се в дясната страна на модела, към съответните критерии в лявата страна, трябва да бъде проверена при оценяването.

**Взаимовръзка между критерии и подкритерии вътре в частта на благоприятстващите фактори:** тъй като качеството на резултатите до голяма степен се определя от вида и интензивността на отношенията между благоприятстващите фактори, този вид взаимоотношения трябва да се проучат при самооценката. В действителност, тяхната интензивност варира в различните организации и естеството им до голяма степен определя качеството на организацията.

Взаимовръзките очевидно не са ограничени само до нивото на критериите, много често съществени взаимодействия/взаимоотношения се реализират и на ниво подкритерии.



### Фундаменталните осем принципа на съвършенство

Като инструмент за цялостно управление на качеството, CAF се присъединява към фундаменталните концепции/принципи за организационно съвършенство (първоначално дефинирани от EFQM®), тълкува ги в контекста на публичния сектор и цели да подобри ефективността на публичните организации въз основа на тези концепции. Тези принципи разграничават традиционната бюрократична публична организация от публичната организация, ориентирана към тоталното качество.



#### Принцип 1: Ориентация към резултати

Организацията се фокусира върху постигането на резултати. Постигането на резултатите удовлетворява всички заинтересовани страни (органи на властта, граждани/потребители, партньори и хора, работещи в организацията) във връзка с определените цели.

#### Принцип 2:

##### Фокус върху гражданите/потребителите

Организацията се фокусира върху нуждите на двете групи – настоящи и потенциални граждани/потребители. Тя ги включва в разработването на продукти и услуги, както и в подобряването на нейната ефективност.

#### Принцип 3: Лидерство и постоянство на целите

Този принцип съчетава концепциите за визионерско и вдъхновяващо лидерство с постоянство на целите в променящата се среда. Лидерите установяват ясна мисия, визия и ценности на организацията, а също така създават и поддържат вътрешна среда, в която хората могат да участват пълноценно в реализирането на целите на организацията.

#### Принцип 4: Управление чрез процеси и факти

Този принцип ръководи организацията от следната гледна точка: желаният резултат се постига по-ефективно, когато относимите ресурси и дейности се управляват като процес, а решенията се базират на анализ на данни и информация.

#### Принцип 5: Развитие и участие на хората

Хората на всички нива са същността на организацията и тяхното пълноценно участие дава възможност способностите им да бъдат използвани в полза на организацията. Приносът на служителите трябва да бъде оптимизиран чрез тяхното приобщаване, развитие, и създаване на работна среда на споделени ценности, култура на доверие, откритост, овластяване и признание.

#### Принцип 6: Непрекъснато обучение, иновации и усъвършенстване

Съвършенството е предизвикателство към статуквото и изисква извършване на промени чрез непрекъснато обучение за създаване на иновации и подобряване на възможностите. Продължаващото усъвършенстване/подобряване следователно трябва да бъде постоянна цел на организацията.

#### Принцип 7: Развитие на партньорства

Организациите от публичния сектор се нуждаят от другите за постигане на целите си. Затова те трябва да развият и поддържат полезни партньорства. Една организация и нейните партньори са взаимнозависими и техните ползотворни взаимоотношения повишават способността и на двете страни да създават стойност.

#### Принцип 8: Социална отговорност

Организациите от публичния сектор трябва да поемат своята социална отговорност, да зачитат екологичната устойчивост и да се стремят да отговорят на главните очаквания и изисквания на местната и световната общност.

Тези принципи за съвършенство са интегрирани в структурата на модела CAF и процесът на постоянното подобряване по деветте критерия ще осигури във времето постигането на високо ниво на зрялост на организацията. За всеки от принципите са разработени четири нива на зрялост, които позволяват всяка организация да има представа за своя път на развитие към съвършенството. За повече информация относно тези нива може да видите описанието на Процедурата за външна обратна връзка (CAF External Feedback, PEF), страница 11.

### Общи ценности в европейския публичен сектор

Освен специфичното тълкуване на принципите на съвършенство, управлението и качеството в публичния сектор имат редица обществено значими ангажменти в сравнение с частния сектор. Те предполагат наличието на основни предпоставки, общи за европейската социално-политическа и административна култура: легитимност (демократична и парламентарна), върховенство на закона и етично поведение, основано на общи ценности, и принципи като откритост, отчетност, споделяне, многообразие, равенство, социална справедливост, солидарност, сътрудничество и партньорство – все аспекти, които трябва да бъдат взети под внимание по време на оценката.

Въпреки че CAF съсредоточава вниманието главно върху оценката на управление на изпълнението и върху идентифицирането на организационните фактори/причини за усъвършенстване, неговата крайна цел е да допринесе за „добро управление“ (good governance).



### Значение на доказателствата и измерването

Самооценката и подобряването на публичните организации са трудни без надеждна информация за различните функции в организацията. CAF стимулира организациите от публичния сектор да събират и да използват такава информация, но често тя не е на разположение за първата самооценка. По тази причина, CAF често се приема за измерване от кота нула. CAF посочва областите, където е важно да се започне измерването. Колкото повече една администрация напредва към непрекъснатото усъвършенстване, толкова повече тя системно събира и управлява информацията, както вътрешно, така и външно.

### Общ език, подкрепен с речник

Много от организациите в публичния сектор срещат трудности при разбирането на специфичната терминология, свързана с управлението. CAF създава един общ език, който позволява на служителите и мениджъри в

една организация да обсъждат заедно организационни въпроси по конструктивен начин. Чрез използването на общ език, който е лесен и разбираем за всички държавни служители, CAF насърчава диалога и процеса на учене чрез споделяне на опит между публичните организации на европейско ниво. В подкрепа на този процес и за да се избегнат недоразумения, речникът в края на брошурата има за цел да предостави по-точна дефиниция на основните термини и понятия.

### Какво е новото в CAF 2013?

Потребителите на предишните версии на CAF няма да срещнат затруднения при ползването на новата версия от 2013 г. Новият модел все още се състои от 9 критерия и 28 подкритерия, но някои от тях са преформулирани. Таблицата в приложението сравнява структурата на версиите CAF 2006 и CAF 2013. Основните промени са по отношение на критерий 5, където два подкритерия са обединени в създаването на нов. Всички примери са преразгледани и адаптирани към промените в структурата. Речникът съответно също е актуализиран. Осемте фундаментални принципа на съвършенство за публичния сектор в новата версия са по-ясно дефинирани, както и нивата на зрялост, разработени в рамките на Процедурата за външна обратна връзка (CAF External Feedback Procedure, PEF).

### Как да се прилага CAF 2013

Организациите са свободни да адаптират прилагането на модела съобразно техните специфични нужди и конкретни обстоятелства. Все пак, структурата на модела, с 9-те критерия и 28-те подкритерия, както и използването на съответна таблица за оценка е силно препоръчително, тъй като това е ключово за изпълнение на процеса на самооценка според дадените насоки.

### Насоките за изпълнение

Прилагането на модела CAF е процес на учене за всяка организация. Все пак от опита, натрупан в продължение на няколко години по прилагането на модела, може да се възползва всеки нов потребител. Затова отразявайки съветите на националните CAF експерти, бе разработен План за прилагане в 10 стъпки, за да помогне на организациите да използват модела по най-ефикасен и ефективен начин. По-долу са посочени основните точки на плана, по-подробно обяснение може да се намери в брошурата.

### Роля на системата за точкуване

Докато разкриването на силните страни и на областите за подобрене със съответните за това мерки са най-важните резултати от самооценката, системата за точкуване на CAF има специфична функция и не трябва да се превръща в основен фокус.

## ДЕСЕТ СЪПКИ НА САФ ЗА ПОДОБРЯВАНЕТО НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

## ФАЗА 1 – НАЧАЛО НА ПРОЦЕСА НА ПРИЛАГАНЕ НА САФ

**Стъпка 1**  
Решете как да планирате и организирате процеса на самооценка

**Стъпка 1**  
Дайте публичност на проекта за самооценка

## ФАЗА 2 – ПРОЦЕСЪТ НА САМООЦЕНКА

**Стъпка 3**  
Съставете една или повече групи за самооценка

**Стъпка 4**  
Организирайте обучение

**Стъпка 5**  
Извършете самооценката

**Стъпка 6**  
Съставете доклад за резултатите от самооценката

## ФАЗА 3 – ПЛАН НА ПОДОБРЕНИЯ/ПРИОРИТИЗИРАНЕ

**Стъпка 7**  
Съставете план за подобрения

**Стъпка 8**  
Дайте публичност на плана за подобрения

**Стъпка 9**  
Приложете плана за подобрения

**Стъпка 10**  
Планирайте следващата самооценка

Поставянето на точки за всеки подкритерий и критерий на модела САФ има четири основни цели:

1. да даде индикация за посоката, която да се следва за дейностите на подобрение/усъвършенстване;
2. да измери собствения напредък;
3. да идентифицира добри практики, разкрити от високия брой точки за „благоприятстващите фактори“ и „резултатите“;
4. да помогне на организацията да идентифицира подходящи партньори, от които да черпи опит.

Предложени са два начина на точкуване – „класическото САФ точкуване“ и „прецизното САФ точкуване“. Повече информация е предоставена в раздела за таблиците за точкуване и оценка.

### Как да получите подкрепа при прилагането на САФ 2013

#### Информация и техническа помощ

През 2001 г. са създадени мрежа от национални САФ кореспонденти и САФ Ресурсен център (CAF RC) по решение на генералните директори, отговарящи за публичните служби. Фактически тази мрежа отговаря за разработването и прилагането на модела на европейско ниво. Тя периодично обсъжда нови средства и стратегии за разпространението на САФ. Мрежата регулярно организира Среща на ползвателите на Европейския модел

САФ почти на всеки две години, в която потребителите на модела обсъждат добри практики и обменят идеи.

В държавите членки националните кореспонденти разработват подходящи инициативи за стимулиране и подкрепа на използването на модела в техните страни. Дейностите варират от създаването на национални ресурсни центрове до специализирани интернет страници, от национални или регионални проекти или програми до национални награди или конференции за качество, базирани на модела.

Ресурсният САФ център (CAF RC) в Европейския институт по публична администрация<sup>3</sup> (EIPA) в Маастрихт, Холандия е отговорен за координацията на мрежата и води публичната страница за САФ: [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf).

Страницата на САФ е отправната точка за намиране на цялата необходима информация за модела САФ, за регистрация на САФ потребител и за информация за други потребители на модела, или за използването на САФ e-Tool – електронен инструмент, който подпомага процеса на самооценка. На страницата можете да намерите още: 22 езикови преводни версии на модела САФ, информация за националните САФ кореспонденти, всички приложими публикации по модела, събития, които се организират на национално и европейско ниво, обяви за обучения по САФ, провеждани от EIPA, както и сродни въпроси за управление на качеството.

<sup>3</sup> European Institute of Public Administration (EIPA)

### Процедура за външна обратна връзка (The CAF External Feedback Procedure)

За да се даде възможност на организациите от публичния сектор, които прилагат CAF, да проверяват резултатите от своите усилия и да получават обратна връзка, CAF предлага възможността за процедура за предоставяне на оценка, която осигурява външна обратна връзка за процеса на въвеждане на подхода на цялостно управление на качеството (TQM) с CAF. Тази процедура, която се прилага на доброволни начала, има за цел да окаже допълнителна подкрепа на потребителите на CAF в тяхното пътуване към подобряване на качеството, правейки очевидни техните усилия – както в рамките на самата организация, така и извън нея. Тя се отнася не само за процеса на самооценка, но също така и за по-нататъшния път, избран от организацията за постигането на високи постижения в дългосрочен план и основан на принципите за съвършенство.

#### CAF процедурата за външна обратна връзка цели да:

1. подпомогне качествено прилагане на CAF и въздействието на модела върху организацията.
2. разкрие дали организацията започва да следва ценностите и принципите на цялостното управление на качеството в резултат от прилагането на CAF.
3. поддържа и подновява ентузиазма в организацията към непрекъснато усъвършенстване.
4. насърчава партньорски проверки и учене чрез споделяне на добри практики между организациите от публичния сектор.

5. отличи организации, които са започнали своя път към непрекъснато усъвършенстване за постигането на високи резултати по ефективен начин, без да се оценява достигнатото от тях ниво на съвършенство.
6. улесни участието на потребителите на CAF в нивата на съвършенство на Европейската фондация за управление на качеството (EFQM).

Външната обратна връзка е изградена върху следните три стълба:

**Стълб 1:** Процесът на самооценка

**Стълб 2:** Процесът на действия/мерки за подобряване

**Стълб 3:** Развитието на организацията по отношение на цялостното управление на качеството

Организациите, които са използвали CAF по ефективен начин могат да получат Европейската награда за „Ефективен CAF потребител“, която е валидна в продължение на две години. Външната обратна връзка на CAF и наградата за „Ефективен CAF потребител“ са отговорност на държавите членки – те създават практическите условия за посочените процедури въз основа на единна съгласувана рамка. Организациите, които желаят да кандидатстват за етикета CAF, трябва да се информират предварително за съществуващите възможности за това в своята страна.

Повече информация е достъпна на интернет страницата на CAF:

[www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF)

# Благоприятстващи фактори

Критерии 1–5 разглеждат управленските практики на една организация, така наречените „Благоприятстващи фактори“. Те определят какво прави организацията и как подхожда към задачите си, за да постигне желаните резултати. Оценката на действията, отнасящи се до Благоприятстващите фактори трябва да се базира на таблицата за Благоприятстващите фактори (вижте таблиците за точкуване и оценка по CAF).







# Критерий 1: Лидерство



## Подкритерий 1.1.

Определя насоката за развитие на организацията чрез разработване на нейната мисия, визия и ценности

## Подкритерий 1.2.

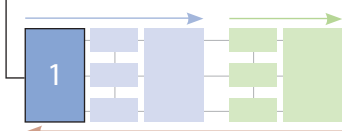
Управлява организацията, нейното изпълнение и непрекъснатото ѝ усъвършенстване

## Подкритерий 1.3.

Мотивира и подкрепя хората в организацията и дава личен пример

## Подкритерий 1.4.

Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни



В една представителна демокрация, избраните политици правят стратегическите избори и определят целите, които искат да постигнат в различните области на публичната политика. Ръководствата на организациите от публичния сектор подпомагат политическите власти при формулирането на публичните политики като ги консултират на базата на опита, който имат в съответната област. Те са отговорни за изпълнението и реализацията на публичните политики. САФ прави ясно разграничение между ролята на политическото лидерство и тази на лидерите/мениджърите на публичните организации като набляга на значението на доброто сътрудничество между тях за постигането на желаните резултати на съответната политика.

Критерий 1 се фокусира върху поведението на служителите, които отговарят за управлението на организацията: лидерството/ръководството. Тяхната работа е сложна. Като добри лидери, те трябва да създадат яснота и единство на целите на организацията. Като мениджъри, те трябва да създават среда, в която организацията и нейните служители могат да се развиват, както и да осигурят функционирането на подходящ механизъм за управление. Като посредници, те трябва да подкрепят служителите в организацията и да осигуряват ефективни взаимоотношения с всички заинтересовани страни, по-специално с политическата йерархия.

# Оценка

## Разгледайте какво прави ръководството на организацията, за да...

### 1 Подкритерий 1.1. Определя насоката за развитие на организацията чрез разработване на нейната мисия, визия и ценности

Ръководството на една организация гарантира, че тя се движи от ясна мисия, визия и основни ценности. Това означава, че лидерите развиват мисията (защо съществува нашата организация/какъв е нейният мандат), визията (къде искаме да стигнем/каква е нашата амбиция) и ценностите (кое насочва нашето поведение), необходими за успеха на организацията в дългосрочен план. Лидерството на организацията ги обявява, споделя и осигурява тяхната реализация. Всяка публична организация се нуждае от ценности, които в съответствие с приетите мисия и визия, изграждат рамката за дейността на организацията. В допълнение, специално внимание трябва да се обръща на тези от ценностите, които са от особена важност в публичния сектор. Нещо повече, в сравнение с частните компании, които зависят от правилата на пазарната икономика, организациите от публичния сектор трябва активно да отстояват ценности като демокрация, върховенство на закона, граждански фокус, многообразие и равнопоставеност на половете, справедлива работна среда, превенция на корупцията, социална отговорност и анти-дискриминация – ценности, които в същото време са модел за подражание на цялото общество. Ръководството на организацията създава условия тези ценности да бъдат осъществени на практика.

#### Примери:

1. Формулиране и разработване на мисията и визията на организацията, като се ангажира участието на съответните заинтересовани страни и служители.

2. Създаване рамка на ценностите, съобразена с мисията и визията на организацията, зачитаща общата рамка на ценностите в публичния сектор.
3. Осигуряване на широка публичност и споделяне на мисията, визията, ценностите, стратегическите и оперативните цели с всички служители в организацията, включително и с други заинтересовани страни.
4. Периодичен преглед на мисията, визията и ценностите с цел отразяване на промените във външната среда (като например, отразяване на политически, икономически, социално-културни, технологически (PEST<sup>4</sup> анализ) и демографски фактори).
5. Разработване на система за управление, която предотвратява неетично поведение и също така подкрепя служителите за справяне с етични дилеми, които възникват, когато различни ценности на организацията са в конфликт.
6. Управление, ориентирано към превенция на корупцията чрез идентифициране на потенциалните области на конфликт на интереси и предоставяне на насоки на служителите как да се справят с тях.
7. Укрепване на взаимното доверие, лоялност и уважение между лидери/мениджъри/служители (например, чрез периодичен преглед на продължаване на мисията, визията и ценностите и чрез повторно оценяване и предоставяне на препоръки за правилата за добро управление).

[\[Поставете точки като използвате таблицата на Благоприятстващите фактори\]](#)

### 2 Подкритерий 1.2. Управлява организацията, нейното изпълнение и непрекъснатото ѝ усъвършенстване

Лидерите разработват, внедряват и контролират системата за управление на организацията. Подходяща организационна структура с ясно определени отговорности на всички нива на персонала, както и ясно определени управление, поддръжка и ключови процеси, трябва да гарантират ефикасното реализиране на стратегията на организацията за резултатност (output), и въздействие (outcome). Управлението на

изпълнението се основава на определени измерими цели, отразяващи резултатите и въздействията от дейността на организацията. Интегрирани системи за управление на изпълнението обвързват крайните резултати и въздействия с ресурсите, за да осигурят управление, основано на обективни данни. Това позволява редовното преразглеждане на изпълнението и на резултатите.

<sup>4</sup> Политически, икономически, социален и технологичен анализ (PEST Analysis – Political, Economic, Social and Technological analysis)

Лидерите са отговорни за подобряване на изпълнението. Те подготвят бъдещето на организацията като организират промените, необходими за постигане на нейната мисия. Започването на процес на постоянно усъвършенстване е една от основните цели на управлението на качеството. Лидерите поставят основата на непрекъснато усъвършенстване чрез осигуряването на култура за иновации и обучение.

**Примери:**

1. Определяне на подходящи управленски структури (нива, функции, отговорности и компетенции) и осигуряване на система за управление на процеси и партньорства в съответствие със стратегията, планирането, потребностите и очакванията на заинтересованите страни.
2. Идентифициране и определяне на приоритети за необходими промени по отношение на структурата, изпълнението и управлението на организацията.
3. Дефиниране на измерими резултати и цели за въздействие на всички нива и сфери на действие на организацията, балансиране на нуждите и очакванията на различните заинтересовани страни в съответствие с различните потребности на потребителите (например, проблематиката за равнопоставеност на половете, многообразието).
4. Разработване на система за управление на информацията с подаване на данни от системите за управление на риска и вътрешен контрол, както

и постоянно наблюдение на постигането на стратегическите и оперативни цели на организацията (например, Балансирана система от показатели за ефективност – Balanced Scorecard).

5. Прилагане на принципите на Цялостното управление на качеството (TQM) и въвеждане на системи за управление/сертифициране на качеството, като CAF или EFQM, или ISO 9001.
6. Формулиране и съгласуване на стратегията за електронно правителство със стратегическите и оперативните цели на организацията.
7. Създаване на подходящи условия за разработване и управление на проекти и работа в екип.
8. Създаване на условия за ефективна вътрешна и външна комуникация, което е един от най-важните и критични фактори за успеха на всяка организация.
9. Демонстриране ангажираност на лидерите към непрекъснато подобряване на организацията и иновациите чрез подкрепа на култура за иновации, както и чрез непрекъснато насърчаване получаването на препоръки и обратна връзка от служителите.
10. Предоставяне на информация в организацията за причините за действия за промяна и техните последици за служителите и съответните заинтересовани страни.

[Поставете точки като използвате таблицата на Благоприятстващите фактори]

### 3 Подкритерий 1.3.

#### Мотивира и подкрепя хората в организацията и дава личен пример

Чрез личното си поведение и стила на управлението на човешките ресурси, лидерите мотивират и подкрепят служителите. Те отразяват установените цели и ценности на организацията и действат като модели за подражание, насърчават служителите да действат по същия начин. Служителите са подкрепяни от лидерите да постигат своите цели чрез изпълнение на служебните си задължения. Прозрачният стил на ръководство, основан на взаимна обратна връзка, доверие и открит диалог мотивира хората да допринасят за успеха на организацията. Освен въпросите на лично поведение, важни фактори за мотивация и подкрепа на служителите също могат да бъдат открити в ръководството на организацията и системата за управление. Делегиране на правомощия и отговорности, включително и отчетност, са главната база за мотивиране на служителите. Възможностите за лично развитие и професионално обучение, както и системите за признание и възнаграждение също са мотивиращи фактори.

**Примери:**

1. Ръководство чрез личен пример, който да действа в съответствие с установените цели и ценности.
2. Насърчаване на култура на взаимно доверие и уважение между лидери и служители с проактивни мерки за противодействие на всякакъв вид дискриминация.
3. Информирание и редовно консултиране на служителите по ключови въпроси, свързани с организацията.
4. Подпомагане на служителите при изпълнение на техните задължения, планове и цели, които от своя страна увеличават възможността за постигането на общите стратегически цели на организацията.
5. Осигуряване на обратна връзка от всички служители за подобряване на работата на екипите и на отделните служители.

**3 Подкритерий 1.3.****Мотивира и подкрепя хората в организацията и дава личен пример [продължение]**

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>6. Стимулиране, насърчаване и упълномощаване на служителите чрез делегиране на правомощия, отговорности и компетенции, включително и отчетност.</li> <li>7. Насърчаване на култура на учене и стимулиране на служителите да развиват своята компетентност.</li> <li>8. Демонстриране на лична готовност от страна на лидерите/мениджърите да приемат препоръки/</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>предложения от служителите и да реагират на техните конструктивни идеи.</li> <li>9. Признаване и възнаграждаване на усилията на екипите и отделните служители.</li> <li>10. Уважаване и удовлетворяване на индивидуалните нужди и съобразяване с личното положение на служителите.</li> </ul> |
|---|--|

[Поставете точки като използвате таблицата на Благоприятстващите фактори]

**4 Подкритерий 1.4. Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни**

Лидерите са отговорни за управление на отношенията с всички заинтересовани страни, които имат интерес към организацията или нейните дейности. Затова ръководителите в публичния сектор водят целенасочен диалог с политическите власти и другите заинтересовани страни. В публичния сектор ръководството е лицето за връзка между организацията и политическите органи. Този подкритерий описва една от основните разлики между публичния сектор и частните организации. Организацията от публичния сектор трябва да се съсредоточат върху отношенията с политическите власти от различни позиции. От една страна, отделни политици могат да имат функции на лидери, тъй като те заедно с лидерите на организации от публичния сектор формулират цели. По този начин организацията от публичния сектор могат да действат като управляващи органи на политическите власти. От друга страна, в отделни случаи, политическите власти могат да се окажат специфична група от заинтересовани страни, с която трябва да се работи съвместно.

**Примери:**

1. Разработване на анализ на заинтересованите страни, определяне на техните основни настоящи и бъдещи нужди, и споделяне на тези данни в организацията.
2. Подпомагане на политическите власти в определянето на публичните политики, свързани с организацията.
3. Идентифициране и инкорпориране на публични-

те политики, свързани с дейността на организацията.

4. Гарантиране, че целените резултати и въздействие на организацията са в съответствие с публичните политики и политически решения, както и с постигнатите споразумения с политическите власти за необходимите за това ресурси.
5. Включване на политически и други заинтересовани страни в разработването на система за управление на организацията.
6. Поддържане на проактивни и постоянни взаимоотношения с политическите органи на съответната изпълнителна и законодателна власт.
7. Развитие и поддържане на партньорства и мрежи с важни заинтересовани страни (граждани, неправителствени организации (НПО), групи по интереси и професионални сдружения, бизнес среди, други публични органи и т.н.)
8. Участие в дейностите на професионални асоциации, представителни организации и групи по интереси.
9. Изграждане и повишаване на обществената осведоменост, репутация и признание на организацията и нейните услуги.
10. Разработване на маркетингова концепция ориентирана към продукти и услуги, която се фокусира върху заинтересованите страни.

[Поставете точки като използвате таблицата на Благоприятстващите фактори]

## Критерий 2: Стратегия и планиране

### Подкритерий 2.1.

Събира информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и релевантната управленска информация

### Подкритерий 2.2.

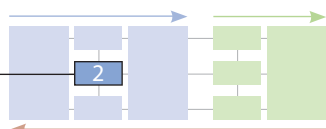
Разработва стратегия и планиране въз основа на събраната информация

### Подкритерий 2.3.

Комуникира и изпълнява стратегията и плановете в рамките на цялата организация и регулярно ги преглежда

### Подкритерий 2.4.

Планира, въвежда и оценява иновации и промени



Изпълнението на мисията и визията на публичната организация изисква: определяне на „пътя напред“ (the ‘way forward’), който тя се стреми да следва, поставяне на целите, които трябва да постигне и начина, по който иска да измерва напредъка. За това е необходима ясна стратегия. Определянето на стратегически цели включва вземане на решения, определяне на цели и приоритети въз основа на публичните политики, както и на потребностите на другите заинтересовани страни, като се вземат предвид наличните ресурси. Стратегията определя резултатите – продукти и услуги (outputs) и въздействията (impacts), които организацията иска да бъдат постигнати, взимайки под внимание съответните ключови фактори за успех.

Необходимо е стратегията да бъде развита в плановете, програми, оперативни и измерими цели, за да може тя да бъде успешно изпълнена. Планирането следва да включва наблюдение и управление, както и да бъде ориентирано към необходимостта от модернизация и иновация, защото те подкрепят организацията в подобряването на нейното функциониране. Критичното наблюдение на изпълнението на стратегията и на планирането следва да водят до тяхното актуализиране и адаптиране, когато това е необходимо.

# Оценка

## Разгледайте какво прави организацията, за да...

### 1 Подкритерий 2.1. Събира информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и релевантната управленска информация

**Цикълът „планирай-направи-провери-действай“<sup>5</sup> (PDCA)** играе важна роля за разработването и прилагането на стратегия и за планирането в една публичната организация. Той започва със събирането на надеждна информация за настоящите и бъдещите потребности на всички заинтересовани страни, за резултатите и въздействията, и за промените във външната среда. Тази информация е необходима за подкрепа на процеса на стратегическо и оперативно планиране. Също така, тя е от съществено значение за направляването на планираните подобрения в работата/изпълнението на организацията.

Съгласно подхода „планирай-направи-провери-действай“ е необходимо да се извършват периодични прегледи съвместно със заинтересованите страни, за да се следят техните променящи се потребности и удовлетвореност. Качеството на тази информация и систематичният анализ на обратната връзка от заинтересованите страни е предпоставка за качеството на очакваните резултати.

#### Примери:

1. Идентифициране на всички заинтересовани

страни и съобщаване на резултатите на цялата организация.

2. Системно събиране, анализиране и преглед на информация за заинтересованите страни, техните потребности, очаквания и удовлетвореност.
3. Редовно събиране, анализиране и преразглеждане на съответната информация за важни променливи като: политико-правни, социално-културни, екологични, икономически, технологични и демографски фактори за развитие.
4. Систематично събиране на релевантна управленска информация като информацията за изпълнението/работата на организацията.
5. Систематично анализиране на вътрешните силни и слаби страни (например, диагностика в съответствие с TQM чрез Общата рамка за оценка CAF или чрез методите на Европейската фондация за управление на качеството EFQM), включваща анализ на рисковете и на възможностите (например, SWOT анализ<sup>6</sup>, анализ за управление на риска).

[Поставете точки като използвате таблицата на Благоприятстващите фактори]

### 2 Подкритерий 2.2.

#### Разработва стратегия и планиране въз основа на събраната информация

Разработването на стратегия означава определяне на стратегическите цели на публичната организация в съответствие с: публичните политики, нуждите на съответните заинтересовани страни и визията на лидерите, включително и наличната управленска информация и информацията за развитието на външната среда. Стратегическите приоритети и решенията, взети от висшето ръководство, трябва да осигурят ясни цели за крайните резултати и въздействия, както и средствата за тяхното постигане. Социалната отговорност на организациите от публичния сектор следва да бъде отразена в тяхната стратегия.

Планирането включва обмислен и методичен подход, който ще ръководи организацията на всички нива за постигането на стратегическите цели.

Поставянето на цели и определянето на условия, които трябва да бъдат изпълнени за постигане на стратегическите цели – на базата на надежден анализ на риска и управлението – играят ключова роля в осигуряването на ефективно изпълнение и последващите действия. По време на планирането следва да бъдат определени индикатори и системи за наблюдение на резултатите, използвани в последващата фаза на изпълнение.

Чрез разработването на стратегии и планове за действие се създава рамка за измерване на резултатите. Те следва да бъдат оценени по критериите за граждани/потребители (критерий 6), хора (критерий 7), социална отговорност (критерий 8) и ключово изпълнение (критерий 9).

<sup>5</sup> PDCA: Plan-Do-Check-Act

<sup>6</sup> Акроним от силни страни (strengths), weaknesses (слабости), opportunities (възможности), threats (заплахи)

**Примери:**

1. Развиване на мисията и визията в стратегически (дългосрочни и средносрочни) и оперативни (конкретни и краткосрочни) цели и действия, въз основа на надежден анализ на риска.
2. Ангажиране на заинтересованите страни в разработването на стратегия и планиране, балансиране и приоритизиране на техните очаквания и потребности.
3. Оценяване на съществуващите задачи от гледна точка на очакваните резултати (продукти и предоставяни услуги) и въздействията (постигна-

ти ефекти в обществото), както и качеството на стратегическите и оперативните планове.

4. Осигуряване на ресурси за развитие и актуализиране на стратегията на организацията.
5. Балансиране на задачите и ресурсите, дългосрочните и краткосрочните трудности и изискванията на заинтересованите страни.
6. Разработване на политика за социална отговорност и интегрирането ѝ в стратегията и плановете на организацията.

[Поставете точки като използвате таблицата на Благоприятстващите фактори]

### 3 Подкритерий 2.3. Комуникира и изпълнява стратегията и плановете в рамките на цялата организация и регулярно ги преглежда

Капацитетът на организацията да разгърне своята стратегия зависи от качеството на плановете и програмите, конкретизиращи очакваните от всяко организационно ниво и от служителите цели и резултати. В тази връзка, съответните заинтересовани страни и служителите на различни организационни нива трябва да бъдат добре информирани за отнасящите се до тях цели и задачи, за да се гарантира ефективно и единно прилагане на стратегията.

Организацията трябва да разгърне стратегията на всяко нейно ниво. Ръководството трябва да гарантира, че нужните процеси, проекти и програми, и организационни структури са налични, за да се осигури ефективното и навременно изпълнение.

Организацията трябва последователно и критично да наблюдава изпълнението на своята стратегия и планиране, да коригира практики и процеси или да ги актуализира и адаптира, когато това е необходимо.

**Примери:**

1. Осъществяване на стратегията и планирането посредством определяне на приоритети, срокове, подходящи процеси, проекти и организационна структура.
2. Трансформиране на стратегическите и оперативните цели на организацията в конкретни планове и задачи за отделните звена и за служителите на организацията.

3. Разработване на планове и програми с посочени цели и резултати за всяка организационна единица, с показатели за установяване на нивото на промяна, което трябва да бъде постигнато (очаквани резултати).

4. Ефективно вътрешно комуникиране за разпространяването на целите, плановете и задачите в организацията.

5. Разработване и прилагане на методи за наблюдение, измерване и/или оценка, отчитащи на редовни интервали работата на организацията на всички нива (отдели, функции, организационна структура) и осигуряващи изпълнението на стратегията.

6. Разработване и прилагане на методи за измерване на резултатите от дейността на организацията на всички нива с оглед на съотношението между входа (input) и резултатите (output) – **ефикасност**, както и съотношението между резултатите (output) и постигнати въздействия (outcome) – **ефективност**.

7. Оценяване на необходимостта от реорганизация и усъвършенстване на стратегиите и методите на планиране с участието на заинтересованите страни.

[Поставете точки като използвате таблицата на Благоприятстващите фактори]

**Подкритерий 2.4.****Планира, въвежда и оценява иновации и промени**

Един ефективен публичен сектор трябва да въвежда иновации и промяна на практиките, за да се справи с новите очаквания на гражданите/потребителите, да подобри качеството на услугите и да намали разходите си.

Иновации могат да навлизат в организацията по няколко начина:

- чрез прилагане на иновативни методи и процеси за предоставяне на стоки или услуги, например, чрез включване на гражданите/потребителите в процеса на проектиране и доставка;
- с нови методи за управление на работните програми;
- чрез въвеждане на иновативни услуги или стоки, които са с по-висока добавена стойност за гражданите и потребителите.

Фазата на проектиране е от ключово значение за: по-нататъшни решения, за оперативната „доставка“ на услуги, както и за оценка на самите иновации. По тази причина основна отговорност на ръководството е да създаде и да комуникира своето открито и подкрепящо отношение към предложения за подобряване, откъдето и да идват те.

**Примери:**

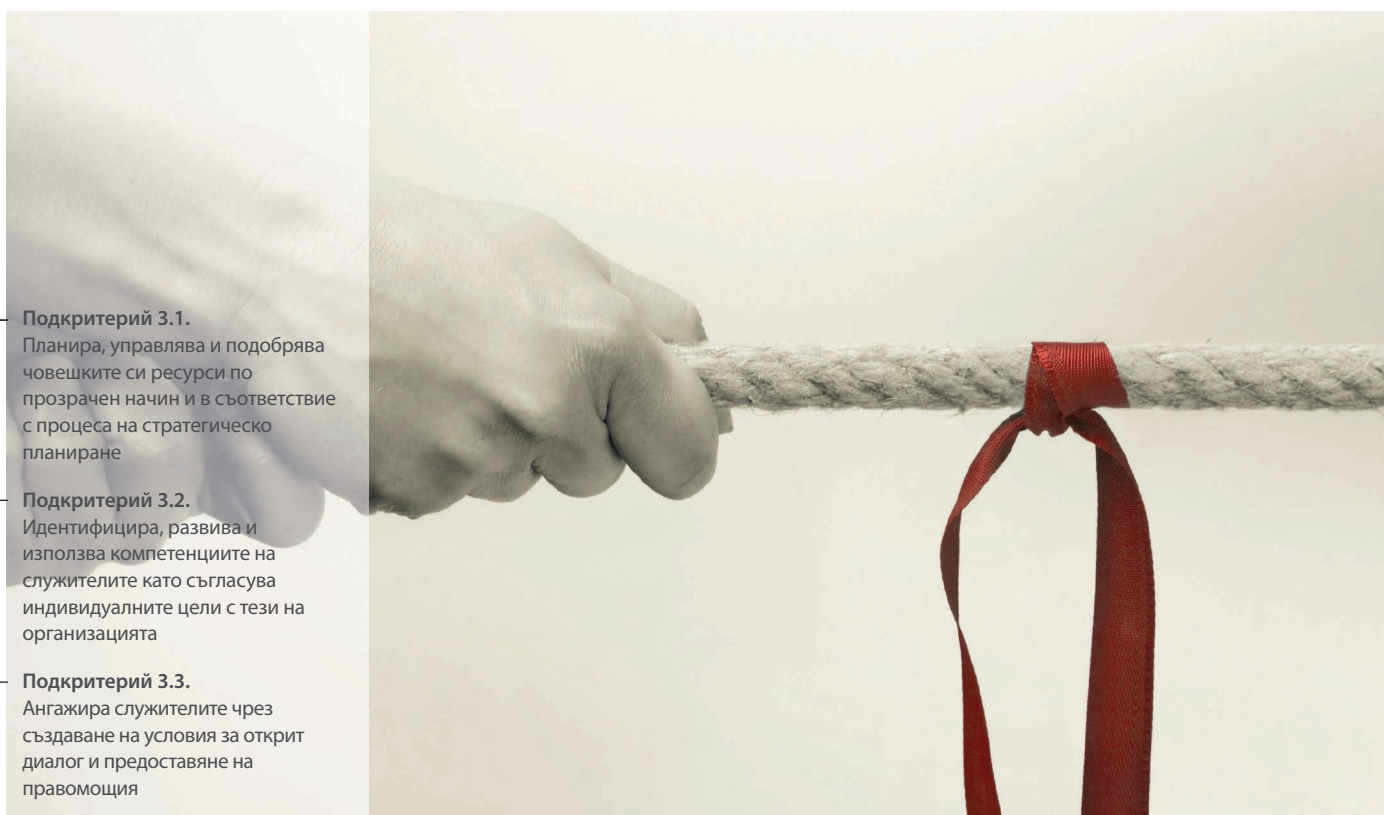
1. Създаване и развиване на нова култура/готовност за иновации чрез обучение, учене чрез споделяне на добър опит и създаване на учебни лаборатории.

2. Системно наблюдаване на вътрешните индикатори/движещите сили за промяна и на външния натиск за иновации и промяна.
3. Обсъждане и прилагане на планираната модернизация и иновации заедно със съответните заинтересовани страни.
4. Осигуряване прилагането на ефикасна система за управление на промяната (например: управление на проекти, инструменти за сравнителен анализ с най-добрите практики (benchmarking) и учене чрез споделяне на добър опит (benchlearning), пилотни проекти, мониторинг, отчитане на последващи действия, прилагане на PDCA цикъла, други).
5. Осигуряване на възможността да се намерят необходимите ресурси за изпълнение на планираните промени.
6. Осигуряване на баланс между подходите „отгоре-надолу“ и „отдолу-нагоре“ за постигане на промяна.
7. Насърчаване използването на инструменти на електронното правителство (e-Government tools), за да се повиши ефективността на предоставяните услуги, както и на прозрачността и взаимодействието между организацията и гражданите/потребителите.

[\[Поставете точки като използвате таблицата на Благоприятстващите фактори\]](#)



## Критерий 3: Хора



### Подкритерий 3.1.

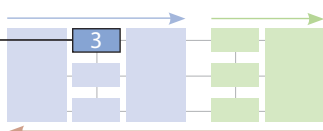
Планира, управлява и подобрява човешките си ресурси по прозрачен начин и в съответствие с процеса на стратегическо планиране

### Подкритерий 3.2.

Идентифицира, развива и използва компетенциите на служителите като съгласува индивидуалните цели с тези на организацията

### Подкритерий 3.3.

Ангажира служителите чрез създаване на условия за открит диалог и предоставяне на правомощия



Хората са най-важният актив на организацията. За да осигури изпълнението на своята стратегия, планиране и ефективно функциониране, организацията управлява и развива компетентността и целия потенциал на хората, на индивидуално и организационно ниво. Уважение и справедливост, открит диалог, предоставяне на правомощия, награждаване и признание, грижи и осигуряване на безопасна и здравословна среда – това са фактори от основно значение за изграждането на ангажираност и участие на хората в пътя на организационното усъвършенстване. Управлението на организацията и управлението на хората в нея имат все по-голямо значение във времена на промяна/реформа. Подобряването и развитието на лидерските умения, управлението на таланта и стратегическото планиране на работната сила са от решаващо значение, тъй като хората често са най-голямата инвестиция на организацията. Ефективното управление на човешките ресурси и управлението на хората дават възможност на организацията да постига своите стратегически цели, както и да се възползва от силните страни на служителите си и тяхната способност да допринасят за изпълнението на тези цели. Успешното управление на човешките ресурси и доброто лидерство насърчават ангажираността, мотивацията, развитието и задържането на хората в организацията. В контекста на цялостното управление на качеството е важно да се разбере, че само удовлетворени служители могат да осигурят на организацията удовлетворени клиенти.

# Оценка

## Разгледайте какво прави организацията, за да...

### Подкритерий 3.1. Планира, управлява и подобрява човешките си ресурси по прозрачен начин и в съответствие с процеса на стратегическо планиране

Стратегическият и цялостен подход към управлението на хората, както и към културата на работното място и работната среда са ключова част от стратегическото планиране в една организация. Ефективното управление на човешките ресурси дава възможност на служителите да допринасят продуктивно за общата мисия и визия на организацията и за реализирането на организационните ѝ цели. Подкритерият оценява дали организацията съобразява и обвързва стратегическите си цели с наличните човешки ресурси, така че те да бъдат идентифицирани, развивани, разгърнати и подобрявани по прозрачен начин за постигането на оптимален успех. Този подкритерий поставя въпроса как организацията успява в привличането и задържането на хора, способни да произвеждат и доставят продукти и услуги в съответствие със целите, определени в стратегиите и плановете за действие и при отчитане на нуждите и очакванията на клиентите. Това включва периодични анализи на настоящите и бъдещите нужди от човешки ресурси и разработването и прилагането на политика за управление на човешките ресурси с използването на обективни критерии при набиране на персонала, кариерно развитие, насърчаване, възнаграждения и възлагане на ръководни функции.

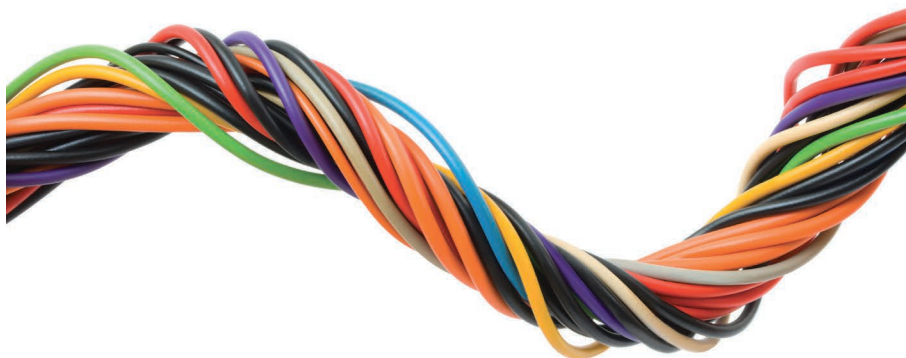
#### Примери:

1. Редовно анализиране на настоящите и бъдещите нужди от човешки ресурси, като се вземат предвид както нуждите и очакванията на заинтересованите страни, така и стратегията на организацията.
2. Разработване и прилагане на политика за управление на човешките ресурси, основана на стратегията и плановете на организацията, която отчита необходимите компетенции за в бъдеще, както и социалните нагласи (например, по отношение на гъвкаво работно време, отпуск

по бащинство или майчинство, творчески отпуск, равни възможности и баланс между жени и мъже на работното място, културното многообразие и заетостта на хората с увреждания).

3. Осигуряване на подготвен и способен персонал (т.е. назначаване, разпределение, развитие), който е на разположение за постигане на мисията, както и балансиране на задачите и отговорностите.
4. Разработване и прилагане на ясна политика, съдържаща обективни критерии по отношение на набирането на персонала, насърчаването му, възнагражденията, наградите и възлагането на ръководни функции.
5. Подкрепа на култура за изпълнение (например, чрез прилагане на прозрачни схеми за възнаграждение/признание въз основа на постигнатите индивидуални и екипни резултати).
6. Използване на профили за компетентност, длъжностни и функционални характеристики за (а) *назначаване* и (б) *разработване на лични плановете за развитие* – както за служителите, така и за мениджърите.
7. Обръщане на специално внимание към човешките ресурси, необходими за развитието и функционирането на електронното правителство и мрежовите услуги (например, чрез осигуряване на необходимото обучение и нормативна рамка).
8. Управление на назначаването и кариерното развитие по обективен и справедлив начин по отношение на наемането на работа и зачитането на аспектите на равните възможности и многообразието (като пол, сексуална ориентация, увреждания, възраст, раса и религия).

[Поставете точки като използвате таблицата на Благоприятстващите фактори]



### Подкритерий 3.2. Идентифицира, развива и използва компетенциите на служителите като съгласува индивидуалните цели с тези на организацията

Важен компонент на критерий 2 е оценката за това как организацията идентифицира, развива и поддържа компетенциите на хората. Когато организацията създава условия, които позволяват на служителите да развиват постоянно собствените си компетенции, да поемат по-голяма отговорност и да проявяват повече инициативност, тогава хората допринасят за развитието на работното си място. Това може да бъде постигнато, ако служителите могат да свържат своите собствени цели със стратегическите цели на организацията, както и ако са включвани в създаването на политики, свързани с обучението, мотивацията и възнаграждението на хората. На практика, този благоприятстващ фактор може да се сведе до стратегия за компетентност, описваща необходимостта от развиване на компетенциите на хората, както и методите, които се прилагат (например, учене от колега, размяна на работни места/мобилност, допълнително обучение).

#### Примери:

1. Идентифициране на настоящите компетенции на хората, както на индивидуално, така и на организационно ниво по отношение на знания, умения и нагласи, както и систематичното им сравняване спрямо нуждите на организацията.
2. Обсъждане, създаване и комуникиране на стратегията за развитие на компетентностите. Това включва план за обучение на базата на текущите и бъдещите организационни и индивидуални потребности от компетентност.
3. Разработване, съгласуване и преглед на личните планове за обучение и развитие на всички служители и/или екипи, в съответствие със стратегията, като се вземат предвид възможностите за работа на непълно работно време, отпуск по

майчинство и бащинство. Индивидуалните планове за развитие на компетентността могат да бъдат разглеждани по време на интервюта за обсъждане на развитието на служителите, което да осигури възможност за взаимна обратна връзка и съгласуване на очакванията.

4. Развитие на управленски и лидерски умения, както и свързаните с тях компетенции за взаимодействие със служителите на организацията, с гражданите/потребителите и партньорите.
5. Насочване и подкрепа на новите служители (например, посредством наставничество, практическо обучение, индивидуално консултиране).
6. Насърчаване на вътрешната и външната мобилност на хората.
7. Развитие и насърчаване на използването на съвременни методи за обучение (например, мултимедияен подход, обучение на работното място, електронно обучение, използване на социалните мрежи).
8. Планиране на дейности за обучение и развитие на комуникационните технологии в областта на риска, конфликт на интереси, управление на многообразието, въвеждането на проблематиката равнопоставеност между половете, интегритет или етика.
9. Оценка на въздействието на обучението и програмите за развитие на работното място по отношение на разходите за извършените дейности чрез наблюдение и анализ на разходи/ползи.
10. Преразглеждане на необходимостта от насърчаване на кариерното развитие на жените и разработване на планове за това.

[Поставете точки като използвате таблицата на Благоприятстващите фактори]

### 3 Подкритерий 3.3. Ангажира служителите чрез създаване на условия за открит диалог и предоставяне на правомощия

Въвличането на хората създава среда, в която те имат влияние върху решенията и действията, засягащи тяхната работа. Това включва създаването на култура, която да подкрепя на практика мисията, визията и ценностите на организацията, например чрез признаване и възнаграждаване на творческите подходи, добрите идеи и допълнителните усилия.

Подкритерият се фокусира върху способността на мениджърите/лидерите и служителите да си сътрудничат активно в развитието на организацията чрез създаване на диалог, отварящ врата за творчество, иновации и предложения за подобряване на работата. Хората трябва да бъдат подпомагани, за да развият пълния си потенциал. Правилното изпълнение на политиките, свързани с човешките ресурси зависи от лидерите и мениджърите на всички нива в организацията, които показват, че се интересуват от проблемите на служителите и тяхното благополучие и че активно подкрепят култура на открито общуване и прозрачност. Ангажираността на хората може да бъде постигната чрез официални форуми като консултативни комитети и чрез ежедневен диалог (като например, идеи за подобрения). Също така е добра практика да се правят проучвания за удовлетвореността на служителите и тяхната оценка на ръководството, за да се постигне по-ясна представа за атмосферата на работното място и да се извършат нужните подобрения.

#### Примери:

1. Подкрепяне на култура на открит комуникация, диалог и насърчаване на екипната работа.
2. Проактивно създаване на среда за генериране на идеи и предложения от служителите и разработване на подходящи механизми за това (например, схеми за предложения, работни групи, методи за генериране на идеи като „мозъчна атака“, други).
3. Включване на служителите и техните представители (например, профсъюзи) в разработването на планове, стратегии, цели, в проектиране на

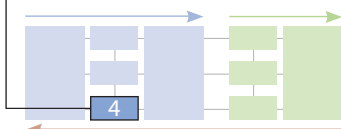
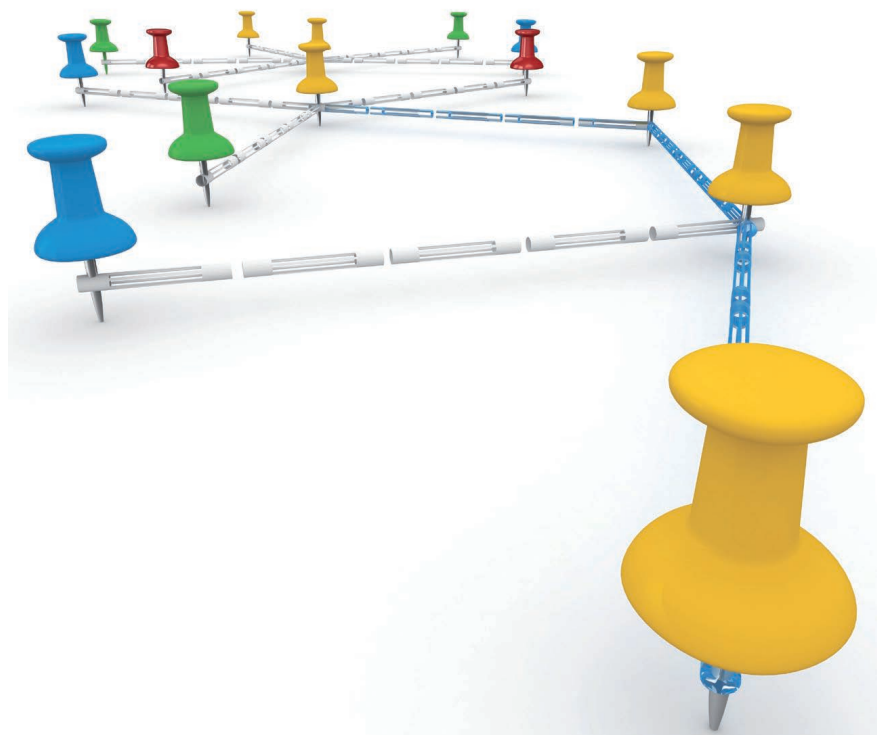
процеси и в идентифицирането и изпълнението на дейностите за подобрене.

4. Стремех към споразумение/консенсус между мениджъри и служители относно целите и начините за измерване на постигането на тези цели.
5. Редовно провеждане на анкети/проучвания сред персонала, публикуване на резултатите от тях и предоставяне на обратна връзка по отношение на обобщение на резултатите/тяхното тълкуване/анализ/действията за подобрене.
6. Гарантиране, че служителите имат възможност да дават обратна връзка за качеството на управленските практики на своите преки ръководители/директори.
7. Осигуряване на добри условия на труд в цялата организация, включително по отношение на изискванията за здраве и безопасност.
8. Осигуряване на условия, които допринасят за постигане на удачен баланс между работата и личния живот на служителите (например, предоставяне на възможности за адаптирано работно време), както и внимание върху нуждите на служителите от непълен работен ден или отпуск по майчинство или по бащинство като им се осигурява достъп до свързаната с тази проблематика информация, подходящи организационни дейности и обучения.
9. Обръщане на специално внимание на потребностите на служителите в неравностойно социално положение и на хората с увреждания.
10. Осигуряване на подходящи схеми и методи за възнаграждаване на служители и по нефинансов начин (например, чрез планиране и преразглеждане на помощи, придобивки/бонуси и подкрепа на социални, културни и спортни дейности, насочени към здравето и благополучието на служителите).

[Поставете точки като използвате таблицата на Благоприятстващите фактори]

## Критерий 4: Партньорства и ресурси

- Подкритерий 4.1.  
Развива и управлява партньорства със съответните организации
- Подкритерий 4.2.  
Създава и осъществява партньорства с гражданите/потребителите
- Подкритерий 4.3.  
Управлява финансите
- Подкритерий 4.4.  
Управлява информация и знания
- Подкритерий 4.5.  
Управлява технологии
- Подкритерий 4.6.  
Управлява инфраструктурата

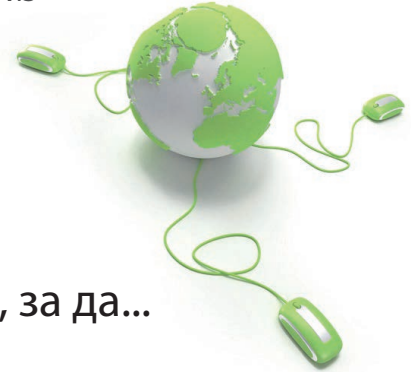


В допълнение към човешките ресурси, организациите от публичния сектор се нуждаят от различни видове ресурси за постигането на своите стратегически и оперативни цели в съответствие с определената мисия и визия. Те могат да бъдат от материален или нематериален характер, но всички те трябва да бъдат управлявани внимателно. Партньорите стимулират външния фокус на организацията и допринасят с необходимия експертен опит. По този начин, ключови партньорства, като например с частни доставчици на услуги, с други публични организации, с гражданите/потребителите, са важни ресурси за доброто функциониране на организацията и те трябва да бъдат изградени внимателно. Те подкрепят изпълнението на стратегията, планирането и ефективното функциониране на организационните процеси. Публичните организации все по-често се разглеждат като част от една верига от организации, които работят заедно за постигането на конкретен резултат за гражданите (например, в областта на сигурността или здравето). Качеството на всяко едно от тези партньорства оказва пряко влияние върху резултата от дейността на цялата верига.

Освен партньорства, организациите трябва да управляват по ефикасен начин по-традиционни ресурси – като финанси, технологии, съоръжения, за да осигурят ефективното им функциониране, както и знанията, необходими за постигане на техните стратегически цели.

Ресурсите за знания обхващат познанията и опита на служителите на организацията, на нейните стратегически партньори, на клиенти и граждани.

Добре развитото управление на ресурсите, представено по прозрачен начин, е от съществено значение за осигуряването на отчетност към различните заинтересовани страни относно легитимното използване на наличните ресурси



## Оценка

Разгледайте какво прави организацията, за да...

### Подкритерий 4.1.

#### Развива и управлява партньорства със съответните организации

В нашето постоянно променящо и усложняващо се общество, от публичните организации се изисква да управляват отношенията си с други организации по начин, който да допринася за реализирането на стратегическите им цели. Те могат да бъдат частни, неправителствени и публични, като организациите трябва да идентифицират кои са ползотворните за тях партньори. Тези партньорства могат да бъдат от различно естество: снабдители на услуги и продукти, външни услуги, близки партньорства по линия на общи цели, и т.н.

За успеха на публичните политики в определена област или сектор, сътрудничеството между публични администрации на едно и също институционално ниво (например, федерално ниво), но също така и между организации на различни институционални нива (федерално, регионално и местно) може да бъде от решаващо значение. Организациите трябва да дефинират мрежата от организации в сектора или веригата от организации по съответната политика, към която принадлежат, както и ролята си за успеха на цялата мрежа/верига.

#### Примери:

1. Идентифициране на ключови партньори от частния, неправителствения и публичния сектор, както и определяне естеството на взаимоотношенията с тях (например, купувач-доставчик, снабдител, съвместна продукция, допълващ/заместващ доставчик на продукти, собственик, основател и т.н.).

2. Разработване и управление на подходящи споразумения за партньорство, като се вземат предвид различните аспекти на социалната отговорност, например, социално-икономическото и екологичното въздействие на доставените продукти и услуги.
3. Стимулиране и организиране на партньорства по определени задачи, разработване и изпълнение на съвместни проекти с други организации от публичния сектор, принадлежащи към същия сектор/верига на дадена политика, както и на различни институционални нива.
4. Редовно наблюдение и оценка на изпълнението и резултатите от партньорствата.
5. Идентифициране на необходимостта от дългосрочни публично-частни партньорства и развитието им, където е подходящо.
6. Определяне на отговорностите на всеки участник в процеса на управлението на партньорството, включително в контрола, оценката и прегледа.
7. Повишаване на организационния капацитет чрез използване на възможностите за работни стажове на служители в партньорски организации.
8. Обмен на добри практики между партньорите и използване на учене от добрия опит на другите (bench learning) и сравнителен анализ с най-добрите практики (bench marking).
9. Избор на доставчици със социално-отговорен профил в контекста на обществените поръчки.

[Поставете точки като използвате таблицата на Благоприятстващите фактори]

**Подкритерий 4.2.****Създава и осъществява партньорства с гражданите/потребителите**

Гражданите/потребителите играят все по-активна роля като основни партньори в публичния сектор. Терминът „граждани/потребители“ се отнася до ролята им в променящата се позиция на гражданите като заинтересована страна и едновременно с това като потребител на услуги. Участието на гражданите/потребителите се разглежда все повече като необходимо ниво за подобряването на ефикасността и ефективността на публичните организации. Предоставянето на възможности за обратна връзка от страна на гражданите/потребителите чрез подаване на жалби, идеи и предложения се разглежда като важен принос към подобряването на услугите и продуктите.

Ролята на гражданите/потребителите като цяло може да бъде разглеждана в четири аспекта: като участници в процеса на подготовка и проекти на решения (co-designers), като участници в процеса на вземане на решения (co-decision makers), като участници в процеса на производството (co-producers) и като участници в процеса на оценяването (co-evaluators). Като **co-designers** те имат влияние върху това какво и как публичните организации искат да доставят като услуга в отговор на специфична нужда. Като **co-decision makers** гражданите ще придобият по-голямо участие и съпричастност спрямо решенията, които пряко ги засягат. Като **co-producers**, самите граждани ще бъдат включени в процеса на производство и/или в цикъла на доставка на услуги и осигуряване на тяхното качество. И накрая, но не на последно място, като **co-evaluators** гражданите ще изразят отношението си относно качеството на публичните политики и на услугите, които те са получили.

По този критерий, CAF се фокусира върху ангажирането на гражданите по публични въпроси и тяхното участие в разработването и развитието на публичните политики. Също така критерият отчита отвореността на публичните организации към нуждите и очакванията на гражданите. Публичните организации трябва да подкрепят гражданите/потребителите в тези им роли, ако искат те да ги изпълняват по ефективен начин.

**Примери:**

1. Провеждане на активна информационна политика (например, за това как работи организацията, за компетенциите на различните държавни органи, за структурата и процесите на организацията и т.н.).

2. Активно насърчаване на гражданите/потребителите да се организират, да изразяват своите потребности и изисквания, както и подкрепа на партньорства с гражданите, представителни граждански групи и организации на гражданското общество.
3. Насърчаване участието на гражданите/потребителите и техните представители в консултации и активното им участие в процесите за вземане на решения от организацията (съвместно разработване и съвместно вземане на решения), например, чрез консултативни групи, изследвания, проучвания, проверка на общественото мнение и чрез групи за оценка на качеството.
4. Определяне на рамка за активно търсене на идеи, предложения и жалби от гражданите/потребителите, събирането им чрез подходящи средства (например, проучвания, групи за консултации, анкети, кутии за жалби, проучвания на общественото мнение и т.н.). Необходимо е анализиране и използване на тази информация, както и разпространяване на резултатите от нея.
5. Осигуряване на прозрачност по отношение на функционирането на организацията, както и на процесите за вземане на решения (например, чрез публикуване на годишни доклади, провеждане на пресконференции и публикуване на информация в Интернет).
6. Определяне и съгласуване на начини за развитие на ролята на гражданите/потребителите като участници в процеса на производство (co-producers) – например, в контекста на управление на отпадъците и като участници в процеса на оценяване (co-evaluators) – например, чрез систематични измервания на удовлетвореността.
7. Развитие на ефективно управление на очакванията чрез разяснения към клиентите по отношение на това какви услуги те да очакват. Тук могат да бъдат включени редица качествени показатели като например Гражданските Харти.
8. Осигуряване на актуална информация за това как се развива индивидуалното и социалното поведение на гражданите/потребители, за да се избегне въвеждането на остарели процеси на консултации или услуги.

[Поставете точки като използвате таблицата на Благоприятстващите фактори]

### 3 Подкритерий 4.3. Управлява финансите

Способността на публичните организации да генерират допълнителни финансови ресурси, както и свободата да разпределят или да преразпределят средствата си за предоставяните услуги, могат да бъде ограничени. Въпреки че публичните организации нямат много права при разпределение на ресурсите, внимателната подготовка на бюджетите, за предпочитане заедно с финансовите органи, е първата стъпка в икономически ефективното, устойчиво и отговорно финансово управление. Детайлни системи за счетоводство и за вътрешен контрол са необходими, за да бъде осигурено постоянното наблюдение на разходите. Това е в основата на правилното счетоводство, което демонстрира способността на организацията да предоставя „повече и по-добри услуги за по-малко разходи“ при необходимост, и което създава възможност за по-бързото внедряване на иновативни услуги или продукти.

#### Примери:

1. Обвързване на финансовото управление със стратегическите цели по ефективен, ефикасен и икономичен начин.
2. Анализиране на риска и възможностите за финансови решения.

3. Осигуряване на бюджетната и финансовата прозрачност.
4. Осигуряване на ефективно, ефикасно и икономично управление на финансовите ресурси чрез използване на ефективни системи за контрол и осчетоводяване на финансовите разходи.
5. Въвеждане на системи за планиране и наблюдение на бюджета и разходите (например, многогодишни бюджети, програма за проектно бюджетниране, енергийни бюджети, бюджети, свързани с прилагането на принципите на равенство на половете/многообразието).
6. Делегиране и децентрализиране на финансовите отговорности и балансирането им чрез контрол на централно ниво.
7. Осъществяване на инвестиционни решения и финансов контрол въз основа на анализ на разходите/ползите, принципите за устойчивост и етика.
8. Включване на данни за изпълнението в бюджетните документи, като например информация за резултатите (output) и въздействията (outcome).

[Поставете точки като използвате таблицата на Благоприятстващите фактори]



### 4 Подкритерий 4.4 Управлява информация и знания

Определянето на информацията и знанията, необходими на организацията, е важно за постигане на нейните стратегически цели и подготовката ѝ за бъдещето. Необходимите знания и информация следва да бъдат въведени в организацията по систематичен начин, да бъдат споделени с всички служители, които имат нужда от тях, както и да останат в организацията при напускане на персонала. Служителите трябва да имат бърз достъп до съответната информация и знания, които са им необходими, за да вършат работата си ефективно. Организацията трябва също така да гарантира, че споделя важната информация и знания с ключови партньори и други заинтересовани страни в съответствие с техните нужди.

#### Примери:

1. Разработване на системи за управление, съхранение и оценка на информацията и знанията в организацията в съответствие със стратегическите и оперативните цели.
2. Осигуряване на възможности за получаване, обработка, ефективно използване и съхранение на външната информация от значение за организацията.
3. Постоянно наблюдение на информацията и знанията в организацията, като се гарантира техния правилен подбор, точност, надеждност и сигурност. Също така, съгласуването им със стратегическото планиране и с текущите и бъдещите потребности на заинтересованите страни.



4. Създаване на вътрешни канали за разпространение на информация в рамките на организацията, за да се гарантира, че всички служители имат достъп до нея и до знанията, свързани с техните задачи и цели (Интранет, бюлетин, списания и т.н.).
  5. Осигуряване на постоянен трансфер на знания между служителите в организацията (например, чрез наставничество, практически обучения, писмени ръководства).
  6. Осигуряване на достъп до и обмен на релевант-на информация и данни с всички заинтересовани страни по систематичен и удобен за потребителя начин, като се вземат предвид специфичните нужди на всички членове на обществото, например, възрастни хора, хора с увреждания и други.
  7. Гарантиране, че ключовата информация и знания на служителите се запазват в рамките на организацията при тяхното напускане.
- [Поставете точки като използвате таблицата на Благоприятстващите фактори]



#### Подкритерий 4.5. Управлява технологии

Информационните и комуникационни технологии (ICT) и другите технологични политики на организацията трябва да бъдат управлявани така, че да подкрепят стратегическите и оперативните ѝ цели по устойчив начин. Когато са управлявани стратегически, те могат да бъдат важни лостове за подобряване на работата на публичните организации, както и за разработването на електронно правителство. Ключовите организационни процеси могат да бъдат значително подобрени чрез въвеждането на подходящи технологии по подходящ начин. Предоставянето на услуги по електронен път може да ги направи по-достъпни за потребителите и със значително намалена административна тежест. В рамките на администрацията, интелигентни ICT решения могат да дадат възможност за по-ефективното използване на ресурсите.

##### Примери:

1. Разработване на управление на технологиите в съответствие със стратегическите и оперативните цели.
2. Прилагане, мониторинг и оценка на ефективността на разходите на използваната технология. Периодът на възвръщаемост на инвестицията трябва да бъде достатъчно кратък, като е необходимо въвеждането на надеждни показатели за измерването му.
3. Осигуряване на безопасно, ефективно и ефикасно използване на технологията, с отделяне на специално внимание върху уменията на служителите.

4. Ефикасно прилагане на подходящи технологии за:
  - Управление на проекти и задачи;
  - Управление на знания;
  - Подкрепа за обучение и подобряване на дейностите;
  - Подкрепа за взаимодействие със заинтересованите страни и партньори;
  - Подкрепа за развитието и поддържането на вътрешни и външни услуги.
5. Определяне на начините за използване на ICT за подобряване на предоставяните услуги, като например, използване на метода „архитектура на предприятието“ (enterprise architecture method) за управление на информацията в публичната администрация.
6. Приемане на ICT рамка и на нужните ресурси за предоставяне на интелигентни и ефективни услуги онлайн така, че да се подобри достъпа на потребителите до услугите.
7. Постоянно внимание към технологичните иновации и преразглеждане на политиката, ако е необходимо.
8. Отчитане на социално-икономическото и екологично въздействие на ICT, като например, управление на отпадъците за използвани консумативи и намалена достъпност за потребители, които не използват електронни технологии.

[Поставете точки като използвате таблицата на Благоприятстващите фактори]

**Подкритерий 4.6.****Управлява инфраструктурата**

Публичните организации трябва редовно да извършват оценка на състоянието на наличната си инфраструктура. Тя трябва да бъде управлявана по ефикасен, рентабилен и устойчив начин така, че да обслужва нуждите на потребителите и да подкрепя условията на труд на персонала. Устойчивостта на материалите, използвани в организацията и въздействието им върху околната среда също са фактори от решаващо значение за този подкритерий, както и за социалната отговорност на организацията.

**Примери:**

1. Балансиране ефективността на разходите на инфраструктурата с нуждите и очакванията на служители и потребители (например, централизация спрямо децентрализация на офиси/зони за достъп, разпределение на помещенията, достъпност с обществен транспорт).
2. На основата на стратегическите и оперативните цели на организацията да се осигурява безопасна, ефективна и ефикасна употреба на офис-оборудването в съответствие с потребностите на служителите, организационната култура и физическите ограничения (например, отворени

офиси спрямо индивидуални кабинети, мобилни офиси).

3. Осигуряване на ефикасна, икономична и устойчива поддръжка на използваните сгради, офиси, оборудване и материали.
4. Осигуряване на ефикасно, икономично и устойчиво използване на транспортните и енергийните ресурси и тяхната оптимизация.
5. Осигуряване на подходяща физическа достъпност в сградите в съответствие с нуждите и очакванията на служителите и гражданите/потребителите (например, достъп за инвалиди, паркиране или обществен транспорт и други).
6. Разработване на интегрирана политика за управление на материалните ресурси, включително безопасното им рециклиране/изхвърляне (чрез пряко управление или чрез възлагане на подизпълнители).
7. Поставяне на инфраструктурата на разположение на местната общност.

[Поставете точки като използвате таблицата на [Благоприятстващите фактори](#)]

## Критерий 5: Процеси



### Подкритерий 5.1.

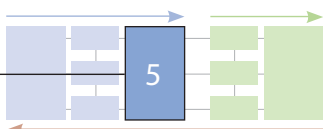
Подкритерий 5.1. Идентифицира, проектира, управлява и обновява процесите с участието на заинтересованите страни

### Подкритерий 5.2.

Разработва и предоставя услуги и продукти, ориентирани към гражданите/ потребителите

### Подкритерий 5.3.

Координира процесите вътре в организацията и вън от организацията – с други свързани организации



Всяка организация се управлява чрез множество процеси като всеки процес представлява организирана серия от взаимно свързани дейности, чрез които по ефикасен начин ресурсите се трансформират в резултати/услуги (outputs) и въздействия върху обществото (outcomes).

Необходимо е да се прави разлика между три вида процеси, които осигуряват ефективното функциониране на организацията в зависимост от тяхното качество и интерактивност:

- **Ключови процеси**, реализиращи мисията и стратегията на институцията и следователно имащи решаващо значение за предоставянето на продукти или услуги;
- **Управленски процеси**, направляващи организацията;
- **Помощни процеси**, осигуряващи необходимите ресурси.

Общата рамка за оценка CAF оценява само **ключовите процеси** от посочените по-горе три вида, а именно тези, които допринасят ефективно за постигане на мисията и стратегията на организацията.

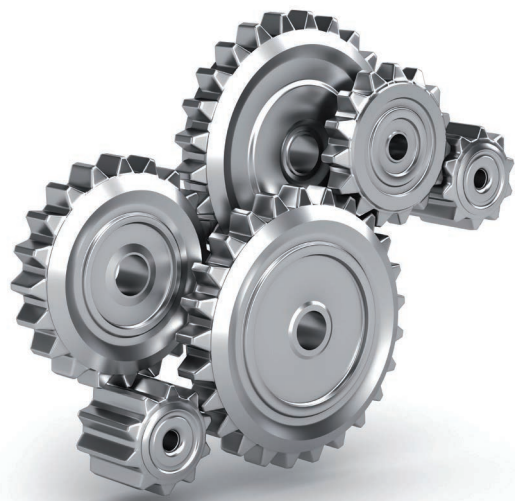
За по-голяма яснота, критерий 5 разглежда ключовите процеси на организацията, докато критерии 1 и 2 са свързани с управленските процеси, а критерии 3 и 4 – с помощните процеси. Разбира се,

---

работата на хоризонтални структури като стратегическото звено, отдела по човешки ресурси и финансовия отдел са част от ключовите процеси в организацията.

Една ефективна и ефикасно функционираща организация идентифицира ключовите процеси, които извършва, за да предоставя услуги (резултати) и за да осъществява въздействия (ефекти), имайки предвид очакванията на гражданите/потребителите и други заинтересовани страни, в съответствие със своята мисия и стратегия. Естеството на тези основни процеси в организациите за предоставяне на публични услуги може да варира значително – от относително абстрактни дейности като например, подкрепа за развитие на дадена политика или регулиране на икономически дейности – до конкретни дейности по предоставяне на услуги.

Нуждата да се създава нарастваща стойност за гражданите/потребителите и други заинтересовани страни и да се повишава ефикасността са два от основните фактори в процеса на развитие и иновации. Нарастващото участие на гражданите/потребителите в публичната администрация, както е описано във въведението на подкритерий 4.2 (гражданите като участници в подготовката на решения, във вземането на решения, в производството и в оценяването), стимулира организациите непрекъснато да усъвършенстват своите процеси като се възползват от променящата се среда в много области като технологии, икономика и демография.



# Оценка

## Разгледайте какво прави организацията, за да...

### Подкритерий 5.1. Идентифицира, проектира, управлява и обновява процесите с участието на заинтересованите страни

Този подкритерий изследва как процесите подкрепят стратегическите и оперативни цели на организацията и как те се идентифицират, проектират, управляват и обновяват. Как мениджърите и служителите на организацията, както и различните външни заинтересовани страни участват в процесите на проектиране, управление и иновация е от голямо значение за качеството на процесите и трябва да се анализира внимателно.

#### Примери:

1. Непрекъснато идентифициране, планиране, описване и документиране на процеси.
2. Идентифициране на „собствениците на процеса“ (лицата, които контролират всички стъпки в процеса) и възлагането им на отговорности и компетенции.
3. Анализиране и оценка на процесите, рисковете и критичните фактори за успех, вземайки под внимание целите на организацията и променящата се околна среда.
4. Подсигуряване на връзката между процесите и стратегическите цели – необходимо е процесите да се планират и управляват по начин, който да спомага за постигнато на набелязаните цели.
5. Ангажиране на служителите и съответните външни заинтересовани страни в проектирането и подобряването на процесите на базата на измерената им ефикасност, ефективност и резултатност (резултати и въздействия).
6. Разпределяне на ресурси за процесите въз основа на относителното значение на техния принос към изпълнението на стратегическите цели на организацията.
7. Опростяване на процесите на регулярна основа, предлагане на промени в правните изисквания, ако това е необходимо.
8. Поставяне цели на изпълнение, ориентирани към заинтересованите страни и прилагането на показатели за изпълнение, чрез които да бъде наблюдавана ефективността на процесите (например, Граждански Харти, договори за изпълнение/споразумения за ниво на обслужване).
9. Мониторинг и оценка на въздействието на ICT и електронните услуги върху процесите на организацията (например, по отношение на ефикасност, качество, ефективност).
10. Въвеждане на иновативни процеси на базата на редовни национални и международни обучения за споделяне на добър опит, като се обръща особено внимание на пречките за внедряването им и необходимите ресурси.

[Поставете точки като използвате таблицата на Благоприятстващите фактори]

### Подкритерий 5.2. Разработва и предоставя услуги и продукти, ориентирани към гражданите/ потребителите

Подкритерий 5.2 оценява как организациите разработват и предоставят своите услуги/продукти в отговор на нуждите на гражданите/потребителите чрез тяхното ангажиране. Въз основа на опита и идеите на гражданите и гражданското общество ще се насърчава ефикасен, ефективен и иновативен публичен сектор, предоставящ адекватни публични услуги на справедлива цена.

За подобряване качеството на услугите и продуктите ролята на гражданите/потребителите в следните три нива може да бъде много полезна:

- чрез включване на представители на гражданите/потребителите, асоциации или целеви групи от граждани, при проектирането и оценката на услугите и продуктите на организацията ((co-design), (co-evaluation));
  - чрез предоставяне на права за участие на гражданите/потребителите при вземането на решение за вида на услугите и продуктите, които трябва да бъдат доставени (co-decision);
  - чрез сътрудничество с гражданите/потребителите при изпълнението на услуги и продукти, или чрез овластяване на гражданите/потребителите за реализация на услуги и продукти от самите тях (co-producers).
- Участието на гражданите/потребителите в процеса на реализацията на услуги и продукти увеличава

### Подкритерий 5.2. Разработва и предоставя услуги и продукти, ориентирани към гражданите/ потребителите [продължение]

устойчивостта на качеството, тъй като производството става съвместно притежание, а начина на производство – по-видим, по-разбираем и следователно по-приет и удовлетворяващ.

#### Примери:

1. Идентифициране на резултатите (услуги и продукти) от осъществяването на ключовите процеси.
2. Ангажиране на гражданите/потребителите в проектирането и подобряването на качеството на услугите и продуктите (например, посредством проучвания за обратна връзка/фокус групи/изследвания относно пригодността на услугите или продуктите, както и дали те са ефективни по отношение на осигуряване на равенството между половете и многообразието).
3. Включване на гражданите/потребителите и други заинтересовани страни в разработването на стандарти за качество на услуги и продукти (резултати от процеса), които отговарят на техните очаквания и са управляеми от организацията.
4. Включване на гражданите/потребителите в предоставянето на услуги, както и подготовка на гражд-

даните/потребителите и държавните служители за нови взаимодействия и променящи се роли.

5. Включване на гражданите/потребителите в проектирането и разработването на нови видове интерактивни услуги, както и предоставяне на информация и ефективни комуникационни канали.
6. Осигуряване наличието на подходяща и надеждна информация, с цел гражданите/потребителите да бъдат подпомогнати и подкрепени, както и да бъдат информирани за настъпили промени.
7. Насърчаване на достъпност на организацията (например, гъвкави работни часове и документи в различни формати – на хартия, в електронен формат, на съответни езици, плакати, брошури, текстове, пригодени за четене от слепи хора (чрез Брайлова азбука) и аудио-информационни табла).
8. Разработване на надеждни системи и процедури за управление на обработката и предоставянето на отговори на запитвания и жалби, отправени от гражданите/потребителите.

[Поставете точки като използвате таблицата на Благоприятстващите фактори]

### Подкритерий 5.3. Координира процесите вътре в организацията и вън от организацията – с други свързани организации

Този подкритерий оценява колко добре са координирани процесите в рамките на организацията, както и съгласуването им с процесите в други организации, функциониращи в същата верига за услуги. Ефективността на публичните организации често до голяма степен зависи от начина, по който те си сътрудничат с други публични организации, с които образуват един вид верига за предоставяне на услуги, ориентирани към общ резултат. Функционалните процеси, обхващащи повече от една сфера на дейности (cross-functional processes) са често срещани в публичната администрация. Успешното интегриране на управлението на такива процеси е от съществено значение, тъй като ефективността и ефикасността на процесите до голяма степен зависят от степента на тази интеграция.

#### Примери:

1. Определяне на веригата за доставка на услуги, към която организацията и нейните партньори принадлежат.
2. Координиране и обвързване на процесите в организацията с тези на ключови партньори в частния, неправителствения и публичния сектор.
3. Разработване на обща система с партньори от

веригата на доставка на услуги за улесняване на обмен на данни.

4. Осигуряване на достъп на гражданите/потребителите до различни организации, с цел постигането на по-добра координация на процесите и преодоляването на организационните граници.
5. Създаване на работни групи в организацияте/доставчиците на услуги за преодоляване на проблемите.
6. Въвеждане на стимули (и условия) за ръководството и служителите за създаването на организационно свързани процеси (например, споделени услуги и общ процес на развитие между отделните звена).
7. Създаване на култура на работа, превъзможваща границите при управлението на процеса, избягваща ограниченото мислене, координираща процесите в цялата организация или разработване на процеси, обхващащи цялостната дейност на организацията (cross organisational processes) (например, самооценка на дейността на цялата организация, вместо на отделните звена).

[Поставете точки като използвате таблицата на Благоприятстващите фактори]

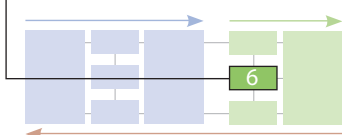
# Резултати

От критерий 6 нататък, фокусът на оценката се измества от „Благоприятстващите фактори“ към „Резултатите“. Чрез първите три критерия за резултати измерваме възприятията: какво хората, гражданите/потребителите и обществото мислят за нас. Посредством вътрешни индикатори за изпълнение се измерва колко добре се справяме спрямо целите, които сме си поставили, както и очакваните въздействия. Оценката на резултатите изисква различни действия и в тази връзка от тук нататък, препоръките се основават на Таблицата за оценка на резултатите (виж CAF таблиците за точкуване и оценка).





## Критерий 6: Резултати, ориентирани към гражданите/потребителите



Терминът гражданин/потребител отразява сложната връзка между администрацията и обществото. Лицето, към което са насочени услугите, трябва да се разглежда като **гражданин**, член на едно демократично общество, с права и задължения (например, данъкоплатец, политическо лице и т.н.). Лицето трябва също така да се разглежда и като **потребител** (клиент), не само в контекста на предоставянето на услуги, където той е в позицията на получател на услугите, но също така и в контекста, в който той трябва да изпълни задълженията си (като данъкоплатец, или при плащане на глоби) като той има право към него да се отнасят с честност и вежливост, без да се пренебрегват интересите на организацията. Тъй като двата случая не винаги са ясно разграничими, тези сложни взаимоотношения ще бъдат описани като отношение гражданин/потребител.

Гражданите/потребителите са получателите или бенефициерите на дейността, продуктите или услугите на организациите от публичния сектор. Гражданите/потребителите трябва да бъдат определени, но не е задължително да бъдат ограничени само до първоначални ползватели на предоставяните услуги.

Критерий 6 описва резултатите, които организацията постига по отношение на удовлетвореността на гражданите/потребителите от предоставяните от нея продукти или услуги. CAF прави разграничение между **резултати, свързани с възприятието** и **резултати, свързани с изпълнението**. За всички видове организации от публичния сектор е важно да измерват пряко удовлетвореността на гражданите/потребителите (резултати за възприятия), както и резултатите от изпълнението. Тук допълнителна информация за удовлетвореността на гражданите и клиентите се събира чрез измерване на вътрешни показатели. Работата за увеличаване на резултатите, измервани чрез вътрешните показатели, би трябвало да доведе до по-висока удовлетвореност на гражданите/потребителите.

## Оценка

Разгледайте какво е постигнала организацията, за да отговори на нуждите и очакванията на потребителите и гражданите, чрез резултатите от...

### Подкритерий 6.1.

#### Измервания на възприятията

Прякото измерване на удовлетвореността или възприятието на гражданите и потребителите е от съществено значение. Измерване на възприятието на гражданите и потребителите означава да бъдат запитвани пряко и да бъде получена пряка обратна връзка и информация за различни аспекти от дейността/изпълнението на организацията. Следвайки принципа за управление, основано на доказателства, организацията не трябва да прави предположения относно нивото на удовлетвореност. Вместо това, информацията, получена от прякото допитване до потребителя/гражданина, дава обективна представа. В повечето случаи това се прави чрез изследвания/проучвания на мнението на потребителите или гражданите, или допълнителни методи, като например работни или фокус групи. Този подкритерий оценява дали организацията извършва тези измервания и показва резултатите от тях.

#### Примери:

Резултат от измерване възприятието по отношение на:

1. Цялостния имидж на организацията и обществената ѝ репутация (например, приятелско, справедливо отношение, откритост, яснота на предоставената информация, готовността на служителите да изслушват, възприемането, гъвкавостта и способността за справяне с особени случаи и др.)
2. Включване и участие на гражданите/потребителите в работните процеси и в процесите на вземане на решения в организацията.
3. Достъпност (например, достъпност с обществен транспорт, достъп за хора с увреждания, работно време и време за изчакване, услуги на едно гише (one-stop-shops), цена на услугите и др.)

4. Прозрачност (например, по отношение функционирането на организацията, на разясняване на приложимото законодателство, както и на процесите на вземане на решения).
  5. Продукти и услуги (например, по отношение на качеството, надеждността, съответствието със стандартите за качество, времето за обработка/предоставяне на услугите, качеството на консултациите, давани на гражданите /потребителите, екологичен подход).
  6. Разграничаване на услугите от страна на организацията, според различните нужди на потребителите (например, пол, възраст и др.)
  7. Наличие на информация за: количество, качество, надеждност, прозрачност, разпознаваемост, подходящ избор на целевата група, и т.н.
  8. Положителното възприемане на информацията от страна на гражданина/потребителя.
  9. Честота на извършване на проучвания на мнението на гражданите/потребителите за организацията.
  10. Ниво на общественото доверие към организацията и нейните продукти / услуги.
- [Поставете точки като използвате таблицата на резултатите]

## Подкритерий 6.2. Измервания на изпълнението

Освен прякото измерване на възприятията на гражданите/потребители, качеството на предоставяните услуги може да бъде измерено чрез вътрешни показатели. Тук се използват измерими резултати от вътрешни показатели за управление (например, време за обработка, време за изчакване, брой оплаквания). Въз основа на тези измервания могат да се получат сведения за качеството на обслужването. САФ дава примери за вътрешни показатели, които измерват изпълнението, за да отговарят на нуждите и очакванията на потребителите и гражданите.

### Примери:

#### Резултати по отношение на включването

1. Степен на участие на заинтересованите страни в проектирането и доставката на услуги и продукти и / или в проектирането на процесите на вземане на решения.
2. Брой на предложенията, получени и изпълнени.
3. Степен на използване на нови и иновативни начини в работата с гражданите/ потребителите.
4. Индикатори за съобразяване с особеностите на пола, културното и социално разнообразие по отношение на гражданите/потребителите.
5. Честота на извършване на съвместни прегледи със заинтересованите страни за наблюдение на промяната в техните нужди и степента, в която е постигнато удовлетворението им.

#### Резултати за достъпност на организацията

1. Начало на работното време на различните служби (отдели).

2. Време за изчакване. Време за обработка/ предоставяне на услугата.
3. Себестойност на услугите.
4. Наличие на информация относно управленските отговорности за различните услуги.

#### Резултати по отношение на прозрачността на представяне на продукти и услуги

1. Брой на информационните канали и тяхната ефективност.
2. Наличие и точност на информацията.
3. Наличие на цели за изпълнение и резултати на организацията.
4. Брой на намесите от страна на Омбудсмана в работата на организацията.
5. Ниво на усилията за подобряване на надеждността, точността и прозрачността на информацията.

#### Резултати от показатели за качеството на предоставените продукти и услуги

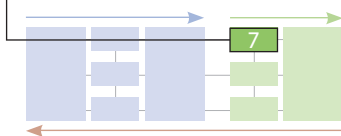
1. Брой и време за обработка на жалби.
2. Брой на върнати документи с грешки и/или случаи, изискващи повторна обработка/обезщетение.
3. Спазване на установените стандарти за услуги (например, законодателни изисквания).

[Поставете точки като използвате таблицата на резултатите]

## Критерий 7: Резултати, свързани с хората

Подкритерий 7.1.  
Измервания на възприятията

Подкритерий 7.2.  
Измервания на изпълнението



Резултатите, свързани с хората са тези, които организацията постига по отношение на компетентността, мотивацията, удовлетвореността, нагласите и изпълнението на служителите си. В тази връзка, критерият разграничава два вида резултати: от една страна, свързани с **измервания на възприятията**, където хората биват питани пряко (например, чрез въпросници, анкети, фокус групи, оценки, интервюта, консултации с представители на служителите). От друга страна, резултати от **измервания на изпълнението**, които организацията използва за наблюдение/контрол и подобряване както на удовлетвореността на служителите, така и на резултатите от изпълнението им.

# Оценка

Разгледайте какво е постигнала организацията в отговор на нуждите и очакванията на хората в организацията, чрез резултатите от...

## Подкритерий 7.1. Измервания на възприятията

Този подкритерий има за цел да оцени дали хората възприемат организацията като привлекателно работно място, както и дали са мотивирани да направят най-доброто в ежедневноста си работа. За всички организации от публичния сектор е от голямо значение систематичното измерване на възприятията на служителите както за организацията като цяло, така и за продуктите и услугите, които тя им предоставя.

### Примери:

**Резултати относно общото възприятие на хората за:**

1. Импиджа и цялостното представяне на организацията (за обществото, гражданите/потребителите, други заинтересовани страни).
2. Нивото на ангажираност на хората в организацията, процеса на вземане на решения и степента на осъзнаване за мисията, визията и ценностите на организацията.
3. Участието на хората в дейностите за подобрене.
4. Нивото на осведоменост за възможни конфликти на интереси и значението на етичното поведение.
5. Механизми за консултации и диалог.
6. Социалната отговорност на организацията.

**Резултати относно общото възприятие за ръководството и управленските системи:**

1. Способността на висшето и средното ръководство да управлява организацията (например, по отношение на определянето на цели, разпределението на ресурси, оценката на глобалното представяне на организацията, стратегията за управление на човешките ресурси и т.н.), както и да предоставя нужната информация за това.
2. Проектирането и управлението на различните процеси на организацията.

3. Разпределение на задачите и системите за оценяване на хората.
4. Степента и качеството на признаване на индивидуалните и екипните усилия.
5. Подходът на организацията към въвеждането на промени и иновации.

**Резултати относно възприятието за условията на работа:**

1. Работната атмосфера (например, подходът при конфликти, оплаквания или проблеми на персонала, тормоз на работното място) и организационната култура (например, насърчаване на вътрешната мобилност на служители в рамките на организацията, между отдели, звена, т.н.).
2. Подходът към социалните въпроси (например, гъвкавост на работното време, баланс между работа-личен живот, грижи за здравето).
3. Равни възможности и справедливо отношение и поведение в организацията.
4. Организацията на работната среда и екологични условия на труд.

**Резултати относно възприятието за кариерното развитие и развитието на уменията:**

1. Систематично кариерно и компетентностно развитие.
2. Насърчаване и овластяване/делегиране.
3. Осигуряване на достъп до обучение и предоставяне на качествено обучение с оглед постигане на стратегическите цели на организацията.

[Поставете точки като използвате таблицата на резултатите.]

## Подкритерий 7.2. Измервания на изпълнението

Измерванията на изпълнението се състоят от вътрешни индикатори за измерване на работата на служителите в организацията в различни аспекти: по отношение на общото поведение на хората, представянето/изпълнението им в рамките на организацията, развитието на уменията, тяхната мотивация и степента им на ангажираност. Такива резултати обикновено включват вътрешно измерване на поведението, което служителите демонстрират на практика (например, отпуск по болест, текучество на персонала, брой оплаквания, брой предложения за иновации и др.)

### Примери:

#### Резултати от:

1. Индикатори по отношение на поведението на хората (например, нива на отсъствия или болест, процент на текучество на персонала, брой на жалби, брой на дни в стачка).
2. Индикатори по отношение на мотивацията и ангажираността (например, процент на отговори при проучвания сред персонала, брой предложения за иновации, участие във вътрешни дискуссионни групи).
3. Индикатори по отношение на (индивидуално) представяне (например, резултати от оценката на служителите).
4. Нивото на участие в дейности за подобрене.
5. Степен на използване на информационните и комуникационни технологии.
6. Индикатори по отношение на развитие на умения (например, процент на участие и успех в дейности за обучение, ефективност на бюджета за обучение).
7. Индикатори по отношение на способността на служителите да се справят с гражданите/потребителите и да отговорят на техните нужди (например, брой часове за обучение на служителите във връзка с управлението на взаимоотношенията с гражданите/потребителите, брой жалби от гражданите/потребителите, свързани с поведението на персонала, измерването на отношението на служителите към гражданите/потребителите и др.)
8. Колко често се признават/отчитат постиженията на служители и екипи в рамките на организацията.
9. Брой на възникнали етични казуси (например, евентуални конфликти на интереси).
10. Честотата на доброволно участие от страна на служителите в дейности, свързани със социална отговорност, насърчавани от организацията.

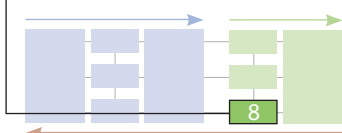
[Поставете точки като използвате таблицата на резултатите.]

## Критерий 8: Резултати, свързани със социалната отговорност



Подкритерий 8.1.  
Измервания на възприятията

Подкритерий 8.2.  
Измервания на изпълнението



Основната мисия на една публична организация е винаги да се стреми да отговори на дадена категория нужди и очаквания на обществото. Извън основната си мисия, всяка публична организация следва да възприеме отговорно отношение, с което да допринесе за устойчивото развитие в неговите икономически, социални и екологични аспекти, свързани с местната, националната и международната общност. Това може да включва подхода на организацията и нейния принос за подобряването на качеството на живот, опазването на околната среда, глобалните ресурси, равните възможности за заетост, етично поведение, обществена ангажираност и принос за местното развитие.

Главната характерна черта на социалната отговорност се изразява във волята на организацията, от една страна, да интегрира социалните и екологични аспекти в рамките на процеса на вземане на решения (критерий 2), и от друга страна, да бъде в състояние да отговаря за въздействието на своите решения и дейности върху обществото и околната среда. Социална отговорност следва да бъде неразделна част от стратегията на организацията. Стратегическите цели трябва да бъдат проверявани в контекста на принципите на социална отговорност, за да се избегнат нежелани последици.

Изпълнението на една организация по отношение удовлетворяване на нуждите на общността, в която реализира дейността си (на местно, национално или международно ниво) и въздействието, което оказва върху околната среда, са се превърнали в основен компонент за оценяването на цялостното ѝ представяне. Една организация, чиято дейност е съобразена с мерки за социална отговорност ще:

1. Подобрява своята репутация и имидж за гражданите като цяло;
2. Подобрява способността си да привлича и задържа служители, както и да поддържа мотивацията и ангажираността на своя персонал;
3. Подобрява отношенията си с фирми, други публични организации, медии, доставчици, гражданите/потребителите и като цяло с обществото, в което функционира.

Мерките обхващат едновременно качествени и количествени измервания на възприятието (8.1), както и количествени показатели (8.2). Те могат да бъдат свързани с:

- Етичното, демократично и активно участващо поведение на организацията;
- Екологична устойчивост;
- Подобряване на качеството на живот;
- Икономическо въздействие, следващо като пряк резултат от дейността на организацията.

## Оценка

Разгледайте какво постига организацията по отношение на социалната си отговорност чрез резултатите на...

### Подкритерий 8.1. Измервания на възприятията

Процесът на измерване на възприятията се фокусира върху общественото възприятие за резултатите от дейността на организацията на местно, национално или международно ниво. Това възприятие може да бъде получено посредством различни източници, включително проучвания, доклади, публични медийни събития, срещи с неправителствени и граждански организации, директна обратна връзка от заинтересованите страни и други.

Общественото отношение и възприятие дава индикация за ефективността на социалните и екологични стратегии на организацията. То включва мнението на обществото относно прозрачността на организацията, въздействието ѝ върху качеството на живот и качеството на демократичните процеси, етичното ѝ поведение

в подкрепа на гражданите, подхода и постигнатите резултатите по въпросите на околната среда и др.

#### Примери:

1. Информираността на обществото за въздействията от дейността на организацията по отношение на качеството на живот на гражданите/потребителите (например, здравно образование, подкрепа за спортни и културни дейности, участие в хуманитарни операции, конкретни действия, насочени към хората в неравностойно положение, културни дейности, отворени за обществото и др.)
2. Цялостната репутация на организацията (например, като работодател с принос на местно / международно ниво).
3. Общественото възприятие за дейността на орга-



низацията и нейното икономическо въздействие/ влияние върху обществото на местно, регионално, национално или международно ниво (например, създаването/привличането на бизнес дейности в квартала, изграждане на пътна инфраструктура, която да служи на съществуващите икономически субекти).

4. Отношението към дейността на организацията във връзка с подхода ѝ към опазването на околната среда (например, екологичен отпечатък, управление на енергията, намаляване на разхода на електроенергия и потреблението на вода, защита от шум и замърсяване на въздуха, насърчаване на придвижването с обществен транспорт, управление на потенциално токсични отпадъци).
5. Общественото възприятие за социалното въздействие върху устойчивото развитие на местно, регионално, национално или международно ниво (закупуване на продукти в рамките на инициативата за *справедливата търговия* (fair trade), използване на материали за многократно употреба, производство на възобновяема енергия и др.)

6. Възприятието на обществото за социалното въздействие на организацията, като се вземат предвид качеството на демократично участие на гражданите на местно, регионално, национално или международно равнище (например, отворени конференции, консултации и процесите на вземане на решенията относно възможното въздействие от дейността на организацията върху обществената безопасност и мобилност).
7. Общественото мнение относно откритостта и прозрачността на организацията, съблюдаването на етичните принципи (стриктно прилагане на принципите/ценностите за предоставянето на публични услуги като равнопоставеност, продължителност и др.)
8. Общественото възприятие относно ангажираността на организацията в рамките на общността, в която осъществява дейността си, чрез финансова или друга подкрепа, за социални или културни събития.
9. Медийното отразяване на дейността на организацията по отношение на социалната ѝ отговорност.

[\[Поставете точки като използвате таблицата на резултатите.\]](#)

## Подкритерий 8.2.

### Измервания на изпълнението

Измерванията на изпълнението са фокусирани върху мерките, прилагани от организацията за наблюдение, разбиране, прогнозиране и подобряване на изпълнението по отношение на социалната отговорност. Този анализ трябва да предостави ясен знак за ефективността на подхода на организацията при работата ѝ върху обществените проблеми. Измерването на изпълнението може да разглежда етичното поведение, резултатите от мерките за предотвратяване на рискове за здравето, инициативите за обмен на знания, опазване на ресурсите и намаляване на въздействията върху околната среда и т.н.

#### Примери:

#### Показатели за социална отговорност:

1. Организационни дейности за опазване и устойчивост при използването на ресурси (например, наличието на доставчици със социално отговорен профил, степен на съответствие с наложените екологични стандарти, използване на рециклирани материали, използване на видове транспорт, щадящи околната среда, намаляване на вредните въздействия, екологичните рискове и шума, както и намаляване на разхода на вода, електричество, газ).
2. Качество на отношенията със съответните органи, групи и представители на общността.
3. Размер и значение на медийното отразяване – положително и отрицателно (брой статии, съдържание).
4. Подкрепа, осигурена на граждани в неравностойно

социално положение (например, оценка на размера на предоставената помощ, брой на бенефициерите).

5. Като работодател, предоставената подкрепа за политика в областта на многообразието, интеграцията и приобщаването на етническите малцинства и хората в неравностойно положение (например, организирането на специални програми/проекти, които да наемат служители от етнически малцинства).
6. Подкрепа за международни проекти за развитие и участие на служителите в благотворителни дейности.
7. Насърчаване на гражданска ангажираност от страна на гражданите/потребителите, както и служители и други заинтересовани страни.
8. Качествен обмен на знания и информация (брой на организираните отворени конференции, брой участия в национални и международни колоквиуми/академични конференции и семинари).
9. Програми за предотвратяване на здравните рискове и рискове от инциденти за гражданите/потребителите и служителите (брой и вид на програми за превенция, помощ в борбата срещу тютюнопушенето, образование за здравословно хранене, брой на бенефициерите и отношението между разходите и качеството на тези програми).
10. Резултат от измерването на социална отговорност (напр. нефинансова оценка (extra financial rating)).

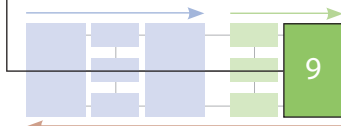
[\[Поставете точки като използвате таблицата на резултатите\]](#)

## Критерий 9: Ключови резултати от изпълнението



Подкритерий 9.1.  
Външни резултати: резултати  
и въздействия спрямо цели

Подкритерий 9.2.  
Вътрешни резултати:  
ниво на ефикасност



Ключовите резултати от изпълнението се отнасят до това, което организацията е определила като съществени и измерими постижения за успеха си в краткосрочен и дългосрочен план. Те се изразяват в капацитета на организацията за правене на политиките и процесите така, че да гарантират постигане на цели и задачи, определени в мисията, визията и стратегическия план на организацията. Критерий 9 се фокусира върху способността на организацията да постигне тези ключови резултати от изпълнението.

Ключовите резултати от изпълнението могат да се разделят на:

- 1) **Външни резултати: резултати и въздействия спрямо цели (*outputs and outcomes to goals*)**, с акцент върху връзката с/между мисията и визията (критерий 1), стратегия и планиране (критерий 2), процеси (критерий 5) и постигнати резултати за външните заинтересовани страни.
- 2) **Вътрешни резултати: ниво на ефикасност**, с акцент върху връзката с хората (критерий 3), партньорства и ресурси (критерий 4) и процеси (критерий 5), както и постигнатите резултати в развитието на организацията към съвършенство.

# Оценка



## Разгледайте доказателствата за постигнатите цели от организацията по отношение на...

### 1 Подкритерий 9.1.

#### Външни резултати: резултати и въздействия спрямо цели

Външните резултати са мерките за ефективност на стратегията на организацията по отношение на способността ѝ да задоволи очакванията на външните заинтересовани страни, в съответствие със своята мисия и визия. Всяка организация от публичния сектор следва да оценява до каква степен са постигнати ключови за дейността ѝ цели, спрямо предварително дефинираните в стратегическия план крайни резултати (output) – продукти и услуги – и въздействия (outcome) – последици от осъществените дейности върху заинтересованите страни и обществото. Тази оценка е основата за подобряване на изпълнението на организацията по ефективен начин.

#### Примери:

1. Показатели по отношение на крайните резултати (output) (количествени и качествени измерения на предоставените услуги и продукти).
2. Показатели по отношение на въздействието

(outcome) (ефектът от крайните резултати – предоставените продукти и услуги – върху обществото и преките бенефициери).

3. Нивото на качество на предоставените услуги и продукти в сравнение с приетите стандарти и регламенти.
4. Степен на изпълнение на договори/споразумения между публичните власти и организацията.
5. Резултати от проверки и одити на крайните въздействия (outcome) и резултати (output).
6. Резултати от сравнителни анализи по отношение на крайните въздействия (outcome) и резултати (output).
7. Резултати от иновациите на услуги/продукти за подобряване на въздействията.

[Поставете точки като използвате таблицата на резултатите.]

### 2 Подкритерий 9.2.

#### Вътрешни резултати: ниво на ефикасност

Вътрешните резултати са свързани с ефикасността, ефективността на вътрешните процеси и икономическите мерки, приложени за функционирането на организацията. Те взимат предвид управлението на процеса (например, производителността, (не)ефективността на разходите), финансовото изпълнение (ефективно оползотворяване на финансовите ресурси, съответствие с бюджета), ефективното използване на ресурси (партньорства, информация, технологии и т.н.), капацитета за включване на заинтересованите страни в организацията, както и резултатите от вътрешните проверки и одити.

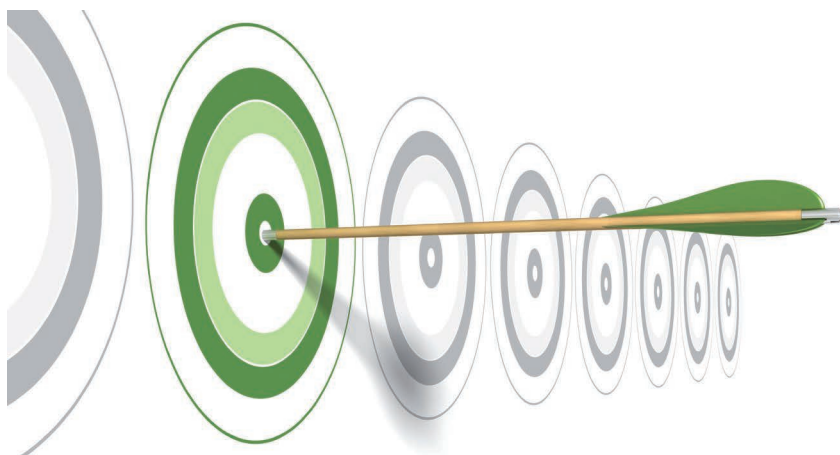
#### Примери:

1. Реакцията/поведението на лидерите към резултатите и констатациите от измерванията, включително в процеса на управление на риска.
2. Ефикасността на организацията в управлението на наличните ресурси, включително управлението на човешките ресурси, управлението на знанието и съоръженията/оборудването по оптимален начин (входящи срещу изходящи показатели (input/output)).
3. Резултатите от подобрения и иновации на продукти и услуги върху цялостното представяне на организацията.

**Подкритерий 9.2.****Вътрешни резултати: ниво на ефикасност [продължение]**

4. Резултатите от сравнителните анализи (benchmarking).
5. Ефективността на партньорствата (например, степен на постигане/изпълнение на споразумения за партньорство, съвместни дейности).
6. Добавената стойност от използването на информационни и комуникационни технологии за повишаване на ефикасността, намаляване на административната тежест, подобряване на качеството на предоставените услуги (например, намаляване на разходите, по-малко административни процедури, осъществяване на съвместна дейност с други организации, оперативна съвместимост, мерки за спестяване на време).
7. Резултатите от инспекции и одит на функционирането на организацията.
8. Резултати от участие в състезания, награди за качество и прилагане на сертифицирани системи за управление на качеството (например, награди за върхови постижения – Excellence Awards и др.).
9. Постигане на бюджетните и други финансови цели.
10. Резултатите от проверките и одити на финансовото управление.
11. Ефективност на разходите (резултати, постигнати при възможно най-ниски разходи).

[Поставете точки като използвате таблицата на резултатите]



# Таблицы за CAF точкуване и оценка



## Защо да се точкува?

Определянето на точки за всеки подкритерий и критерий на модела CAF има четири основни цели:

1. Да предостави информация и да даде индикация за посоката, която да се следва при извършването на дейности в процеса на усъвършенстване.
2. Да измерва постигнатия собствен напредък. Редовното прилагане на оценка чрез CAF, всяка година или на всеки две години, се счита за добра практика в повечето техники за качество (Quality approaches).
3. Да се идентифицират добри практики, на базата на висок брой точки за „Благоприятстващите фактори“ и „Резултати“. Големият брой точки при резултатите обикновено е индикация за наличие на добра практика в областта на благоприятстващите фактори.
4. Да подпомогне идентифицирането на действителни партньори в процеса на обмяна на опит (Benchmarking: как сравняваме и Benchlearning: какво можем да научим един от друг).

По отношение на ученето един от друг обаче, трябва да се отбележи, че сравняването на CAF точките има ограничена стойност и носи риск, особено ако се извършва без помощта на опитни външни оценители, обучени да интерпретират точките по систематичен начин, в различните публични организации. Основната цел на ученето чрез споделянето на опита от другите е да се сравнят различни начини за управление на благоприятстващите фактори и постигането на резултати. Ако са валидирани, точките могат да бъдат отправна точка в това отношение, като по този начин ученето от другите може значително да допринесе за процеса на усъвършенстване.

## Как да се точкува?

CAF предлага два начина на точкуване. Цикълът PDCA „Планирай-Направи-Провери-Действай“ е в основата и на двата. „Класическото“ CAF точкуване дава цялостна преценка за всеки подкритерий, чрез установяване на етапа от PDCA цикъла, на който се намира всеки под-

критерий. „Прецизното“ CAF точкуване е подходящо за организации, които желаят да анализират по-подробно подкритериите. То позволява да се оценят – за всеки подкритерий – всички етапи от PDCA-цикъла едновременно.

## 1. Класическо CAF точкуване

Този кумулативен начин на точкуване помага на организацията да опознае по-подробно цикъла PDCA и да я насочва при прилагането на качествен подход.

При таблицата за оценка на благоприятстващите фактори, PDCA – цикълът се прилага само когато дейностите, свързани с учене от другите посредством споделяне на добър опит, са част от непрекъснатия цикъл за усъвършенстване.

В таблицата за оценка на резултатите се прави разлика между тенденцията на резултатите и постигането на целите.

## 2. Прецизно CAF точкуване

Прецизното CAF точкуване е начин за едновременно точкуване, по-близък до реалността, където дейностите се извършват (етап DO), често без достатъчно планиране (етап PLAN).

- В таблицата на благоприятстващите фактори, фокусът пада по-скоро върху PDCA-цикъла. Напредъкът може да бъде представен като спирала, където във всеки кръг от спиралата на усъвършенстването, може да се постигне напредък в етапите: ПЛАНИРАЙ, НАПРАВИ, ПРОВЕРИ И ДЕЙСТВАЙ.
- Дейностите по учене на базата на споделяне опита на други организации, обикновено се вземат под внимание на най-високото ниво на етапите от цикъла.
- Този начин на точкуване предоставя повече информация относно областите, които най-силно се нуждаят от подобрене.
- Таблицата с резултатите показва дали тенденцията трябва да бъде ускорена или постигането на целите да бъде основният фокус.

# Таблицы за оценка:

## Класическо точкуване

ЕТАП	ТАБЛИЦА НА БЛАГОПРИЯТСТВАЩИТЕ ФАКТОРИ – КЛАСИЧЕСКО ТОЧКУВАНЕ	ТОЧКИ
	Не сме активни в областта. Не разполагаме с никаква информация или разполагаме само с откъслечна такава.	0-10
Планирай	Разполагаме с план как да извършим тази дейност.	11-30
Извърши	Ние прилагаме/правим това.	31-50
Провери	Ние правим проверка/преглед дали извършваме правилните дейности по правилния начин.	51-70
Действай	На основата на проверката/прегледа, правим промени в подхода, ако е необходимо.	71-90
PDCA	Всяка от дейностите е основана на цикъл от планиране, извършване, проверка и промяна. Той протича успоредно с процес на непрекъснато учене от другите. В рамките на този цикъл ние сме в процес на непрекъснато усъвършенстване.	91-100

### Инструкции:

- Установете нивото, което сте достигнали: ПЛАНИРАЙ, НАПРАВИ, ПРОВЕРИ И ДЕЙСТВАЙ. Този начин на точкуване е кумулативен (с натрупване): трябва да сте завършили определен етап (например: ПРОВЕРИ) преди да достигнете до следващия етап (например: ДЕЙСТВАЙ).
- Поставете точки между 0 и 100 в зависимост от нивото, което сте достигнали в рамките на етапа. Скалата до 100 ви позволява да определите степента на разгръщане и прилагане на подхода.

ТАБЛИЦА НА РЕЗУЛТАТИТЕ – КЛАСИЧЕСКО ТОЧКУВАНЕ	ТОЧКИ
Няма измерени резултати и/или информацията не е на разположение.	0-10
Измерени са резултати, показващи негативни тенденции и/или резултатите не постигат установените цели.	11-30
Резултатите показват равни тенденции и/или някои от установените цели са постигнати.	31-50
Резултатите показват подобряващи се тенденции и/или повечето от установените цели са постигнати.	51-70
Резултатите показват значителен успех и/или всички установени цели са постигнати.	71-90
Постигнати са отлични и устойчиви резултати. Всички установени цели са постигнати. Сравнения с други организации по отношение на ключовите резултати са направени.	91-100

### Инструкции:

- Поставете точки между 0–100 за всеки подкритерий по скала, разделена на 6 нива.
- За всяко от нивата можете да вземете предвид или тенденцията, или постигането на установените цели, или и двете.

# Таблицы за оценка:

## Прецизно точкуване

Таблица на благоприятстващите фактори – ПРЕЦИЗНО ТОЧКУВАНЕ								
ЕТАП	СКАЛА	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Общо
	ДОКАЗАТЕЛСТВА	Без доказателства или само някои идеи	Слаби доказателства, свързани с някои области	Някои добри доказателства, отнасящи се до повече области	Силни доказателства, отнасящи се до повечето области	Много силни доказателства, отнасящи се до всички области	Отлични доказателства, в сравнение с други организации, отнасящи се до всички области	
Планирай	Планирането се основава на нуждите и очакванията на заинтересованите страни. Планирането се извършва редовно, в подходящите звена на организацията.							
	Точки							
Извърши	Изпълнението се управлява чрез определени процеси и отговорности и се разпределя в подходящите звена на организацията							
	Точки			Области за подобрене				
Провери	Определените процеси се контролират с подходящи индикатори и се преразглеждат редовно в съответните звена на организацията.							
	Точки							
Действай	Действия за корекции и подобрене се предприемат редовно в съответните звена на организацията, след получаване на резултатите от проверката.							
	Точки							

**Инструкции за всеки подкритерий:**

- Прочетете определението за всеки етап (ПЛАНИРАЙ, НАПРАВИ, ПРОВЕРИ И ДЕЙСТВАЙ);
- Намерете доказателства за силните и слабите страни и дайте обща преценка за всеки етап в съответното поле. Това решение може да бъде илюстрирано с примери или доказателства, за да не се усложнява допълнително процесът на точкуване. Все пак, в случай, че целта е максимално конкретизирана, примерите и доказателствата могат да бъдат поставени за всички 4 етапа и да бъде изчислена средната стойност за всеки етап.

ТАБЛИЦА НА РЕЗУЛТАТИТЕ – ПРЕЦИЗНО ТОЧКУВАНЕ

СКАЛА	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Тенденции	Няма измерване	Негативна тенденция 	Равна тенденция или недостатъчен напредък 	Постоянен напредък 	Значителен напредък 	Положително сравнение с подходящи организации за всички резултати
ТОЧКИ						
ЦЕЛИ	Никаква или откъслечна информация	Резултатите не постигат поставените цели	Само някои от целите са изпълнени	Някои от установените цели са изпълнени	Повечето установени цели са изпълнени	Всички установени цели са изпълнени
ТОЧКИ						

**Инструкции:**

- Вземете предвид тенденцията на резултатите в продължение на 3 години и отделно целите, постигнати през последната година.
- Дайте оценка за тенденцията между 0 и 100 по скала, разделена на 6 нива.
- Дайте точки за постигане на целите от последната година между 0 и 100 по скала, разделена на 6 нива.



# Примери:

## Прецизно САФ точкуване

**Подкритерий 1.1: Определяне на насоката за развитието на организацията чрез разработването на нейната мисия, визия и ценности**

**ПРИМЕР ТАБЛИЦА НА БЛАГОПРИЯТСТВАЩИТЕ ФАКТОРИ – ПРЕЦИЗНО ТОЧКУВАНЕ ПОДКРИТЕРИЙ 1.1**

ЕТАП	СКАЛА	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Общо
	ДОКАЗАТЕЛСТВА	Без доказателства или само някои идеи	Слаби доказателства, свързани с някои области	Някои добри доказателства, отнасящи се до повечето области	Силни доказателства, отнасящи се до повечето области	Много силни доказателства, отнасящи се до всички области	Отлични доказателства, в сравнение с други организации, отнасящи се до всички области	
Планирай	Планирането се основава на нуждите и очакванията на заинтересованите страни. Планирането се извършва редовно, в подходящите звена на организацията.			1б				
	<b>Точки</b>			50				50
Извърши	Изпълнението се управлява чрез определени процеси и отговорности и се разпределя в подходящите звена на организацията			1а				
	<b>Точки</b>			40				40
Провери	Определените процеси се контролират с подходящи индикатори и се преразглеждат редовно в съответните звена на организацията.					1в		
	<b>Точки</b>					85		85
Действай	Действия за корекции и подобрение се предприемат редовно в съответните звена на организацията, след получаване на резултатите от проверката.	1г						
	<b>Точки</b>	5						5

**Синтез на доказателствата, получени при самооценката (отправна точка за планиране на подобренията и основа за определяне на резултата)**

1 а – Визията и мисията на администрацията бяха разработени преди три години, в резултат от изискване, поставено от генералния директор. В дискусиата взеха участие всички ресорни мениджъри. Елегантна, цветна брошура с визията и мисията на организацията беше раздадена на всички служители.

1 б – Все още нищо не е направено за установяването на организационните ценности и кодекса на поведение/етичния кодекс. Мениджърът за човешки ресурси е разработил проект за тази цел. Средното управленско ниво ще бъде поканено на семинар за обсъждане на ценностите на организацията. Те ще бъдат изяснени чрез обучение за позицията, която трябва да се заеме при възникването на затруднения.

1 в – Служители, гражданите/потребителите и други заинтересовани страни не са участвали досега в процеса на


формулиране на визията и мисията. Въпреки това, значението на такова участие беше взето под внимание преди две години, когато мениджъри от нашата администрация участваха в TQM семинари, по-конкретно в семинар за прилагането на модела CAF. Тогава се взе решение да се направят вътрешни и външни проучвания за събиране на данни за възприятията на служителите и гражданите. Резултатите показаха, че мениджърите на средно ниво и служителите възприемат визията и мисията като част от „имиджа“, напълно откъснати от реалността, а целите са често необвързани с концепциите за мисия и визия на организацията. Що се отнася до потребителите, проучванията показаха, че е необходимо съгласуване на възприятията на управленско ниво с възприятията на потребителите. Планирани са срещи с мениджъри и служители, както и с представители на гражданите и скоро ще бъдат проведени. В допълнение, беше решено да бъдат провеждани ежегодно проучвания сред служителите и потребителите. Също така се планира да бъде предприета широка самооценка на администрацията.

1 г – Споменатите по-горе проучвания трябва да гарантират, че в бъдеще концепциите за визията и мисията на организацията ще се преразглеждат периодично и ще бъдат актуализирани, като се вземат предвид нуждите и очакванията на потребителите/заинтересованите страни; участието на служителите ще се увеличи, както и комуникацията в рамките на организацията.

Горните наблюдения са поставени в Матрицата на благоприятстващите фактори, за да спомогнат за получаването на общия брой точки за подкритерия. Отбележете: това не означава непременно да се поставят точки за отделните примери; празните квадратчета на матрицата се използват за отбелязване, за да се премине от събраните доказателства по време на оценката на подкритерия към общото му оценяване. Посочените наблюдения, в допълнение, могат да бъдат ползвани и като основа на дискусия по време на срещата за съгласуване.

#### Подкритерий 9.1. Външни резултати: резултати и въздействия спрямо цели (outputs and outcomes to goals)

ТАБЛИЦА НА РЕЗУЛТАТИТЕ – ПРЕЦИЗНО ТОЧКУВАНЕ

СКАЛА	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Тенденции	Няма измерване	Негативна тенденция 	Равна тенденция или недостатъчен напредък 	Постоянен напредък 	Значителен напредък 	Положително сравнение с подходящи организации за всички резултати
ТОЧКИ			45			
ЦЕЛИ	Никаква или откъслечна информация	Резултатите не постигат поставените цели	Само някои от целите са изпълнени	Някои от установените цели са изпълнени	Повечето установени цели са изпълнени	Всички установени цели са изпълнени
ТОЧКИ				65		

#### Синтез на доказателствата, получени при самооценката (отправна точка за планиране на подобренията и основа за определяне на точки)

В подготовката за стратегическата среща в началото на новата работна година, беше подготвен доклад за борда на директорите относно ключовите резултати от

изпълнението за последната година, с цел да се оптимизира стратегическото планиране за следващата година. Закljučенията на доклада бяха ясни: изпълнението спрямо целите беше на повече от 50%, а в сравнение с година по-рано, беше установен напредък от 10%. Тези заключения далеч не бяха възприети единодушно и това стана причина за интензивни дискусии между членовете на борда.

# Насоки за подобряване на организациите чрез CAF

## Етап/Фаза 1 Начало на процеса на прилагане на CAF

### Стъпка 1

Решете как да планирате и организирате процеса на самооценка

### Стъпка 2

Дайте публичност (комуникиране) на проекта за самооценка

## Етап/Фаза 2 Процесът на самооценка

### Стъпка 3

Съставете една или повече групи за самооценка

### Стъпка 4

Организирайте обучение

### Стъпка 5

Извършете самооценката

### Стъпка 6

Съставете доклад за резултатите от самооценката

## Етап/Фаза 3 План за подобрене/приоритизиране

### Стъпка 7

Съставете План за подобрения

### Стъпка 8

Дайте публичност (комуникиране) на Плана за подобрения

### Стъпка 9

Приложете Плана за подобрения

### Стъпка 10

Планирайте следващата самооценка

Процесът на непрекъснато подобрене може да бъде приложен и осъществен по различни начини. Размерът на организацията, вътрешната култура и предишния опит с инструментите на Цялостното управление на качеството са някои от параметрите, които спомагат да се определи какъв е най-подходящият начин за стартиране на подхода TQM.

В този раздел разглеждаме процеса на непрекъснато усъвършенстване с CAF, състоящ се от 10-стъпки, който се счита за подходящ за повечето организации.

Важно е да се подчертае, че препоръките се базират на опита на много организации, които вече са прилагали CAF. Въпреки това, всеки процес на подобряване е различен и по тази причина, посочените 10 стъпки трябва да се разглеждат по-скоро като примерен подход за вдъхновяване на хората, отговорни за процеса на самооценка, а не като прецизно ръководство за този процес.

След прилагане на CAF и стартирането на действия за подобрене, потребителите на CAF могат да изискат прилагането на процедурата на CAF за външна обратна връзка. Процесът на прилагането на CAF играе решаваща роля за процедурата за обратна връзка. На CAF потребителите, които имат нужда от по-подробна информация за отделните стъпки от процеса и искат да бъдат наясно с елементите, които се взимат предвид при външното оценяване в контекста на процедурата за обратна връзка, препоръчваме да се консултират с ръководството за обратна връзка на уебсайта на CAF (the Feedback Manual).

## Етап/Фаза 1: Начало на процеса на прилагане на CAF

### 1

#### **Стъпка 1** **Решете как да планирате и** **организирате процеса на самооценка**

Високото ниво на ангажираност и съвместно участие на висшето ръководство и хората в организацията, са най-важните елементи за осигуряването на успеха на процеса на самооценка.

Опитът на много организации показва, че нужното ниво на ангажираност и участие може да се постигне чрез обстойни консултации със заинтересованите страни в организацията, на които се основава ясно управленско решение. Решението на ръководството за започване процес на самооценка трябва да демонстрира готовността на ръководството да участва активно в този процес. Необходимо е да се гарантира от страна на ръководството, че заключенията от самооценката ще бъдат взети предвид без предразсъдъци, признавайки резултатите и с ясна готовност впоследствие да бъдат започнати дейности за подобряване и усъвършенстване. В допълнение, трябва да се гарантира осигуряването на необходимите ресурси за провеждането на самооценката по професионален начин.

Познаването на потенциалните ползи от CAF самооценката, структурата на модела и самия процес на самооценка са необходими елементи за управление и могат да служат като основа за вземане на решения. Важно е всички мениджъри да бъдат убедени в тези ползи от самото начало на процеса.

#### **Проучване 2011 – Причини за прилагане на CAF**

Вътрешните фактори са най-важните причини. Идентифицирането на силните страни и областите за подобряване са най-важните поводи; преминаването през финансови сътресения е най-незначителният фактор. Тези заключения съответстват със заключенията, направени от 2005 г. Организациите искат да използват CAF на първо място за вътрешните си нужди, за подобряване на вътрешните си процеси, което е същинското предназначение на инструмента за самооценка.

На този етап от съществено значение е едно или повече лица в организацията да поеме отговорността за осигуряване на тези основни принципи. Добра идея е да се свържете с организацията, отговорна за разпространението на CAF във Вашата страна (за повече информация: [www.eira.eu/caf/](http://www.eira.eu/caf/)), за да представи модела CAF или да Ви предостави информация за/от други организации,

които вече са използвали модела и които са готови да споделят своя опит.

За да се осигури подкрепата на служителите на организацията за процеса на самооценка е важно консултациите да бъдат проведени преди крайното решение за самооценката да бъде взето. Опитът досега показва, че освен общите ползи от извършването на самооценка, CAF е отлична възможност за много хора да добият по-добра представа за своята организация и да изразят желание да бъдат активно включени в процеса на нейното развитие.

За някои организации може да бъде подходящо да потърсят одобрението или подкрепата на външни заинтересовани страни, преди да започнат процеса на самооценка. Това могат да бъдат политици или висшето ръководство на по-големи организации, чиято дейност е тясно свързана с вземането на управленски решения. Ключовите външни заинтересовани страни могат да имат важна роля по отношение на събирането на данни и обработката на информация. Те също могат да се възползват от промените в някои от идентифицираните области на подобряване.

#### **Начално планиране на самооценката**

След като е взето решение за извършване на самооценка, процесът на планиране може да започне. Един от първите елементи, включен като част от управленското решение, е определянето на обхвата и подхода на самооценката.

Често задаван въпрос е дали самооценката трябва да обхваща цялата организация или само отделни части от нея, като например звена или отдели, които да предприемат частична самооценка. Отговорът е, че отделни звена или отдели могат да предприемат самооценка, но за да могат да оценят качествено всички критерии и подкритерии, трябва да разполагат с достатъчна автономност. В този смисъл, те трябва да могат да бъдат разглеждани като автономна организация със съответната мисия и значителна отговорност за човешките ресурси и финансови процеси. В тези случаи съответните отношения доставчик/потребител и отношенията със заинтересованите страни между звената, подлежащи на самооценка, и останалата част от организацията трябва да бъдат оценени

Препоръчително е в решението за самооценка да се включи и избор на система за точкуване. Предлагат се два начина за точкуване. Организацията трябва да направи избор в зависимост от наличното време, което е готова да инвестира в точкуването, и от нивото си на опит и зрялост.

Важно действие, което висшето ръководство трябва да извърши на този етап е назначаването на **ръководител на проекта** за процеса на самооценка. Дейностите, които обикновено се изпълняват от ръководителя на проекта включват:

- детайлно планиране на проекта, включително и процеса на комуникация;
- комуникация и консултация с всички заинтересовани страни по отношение на проекта;
- организиране на обучение на групата за самооценка;
- събиране на подкрепящи документи и доказателства;
- активно участие в групата за самооценка;
- улесняване на процеса за постигане на консенсус;
- редакция на доклада за самооценка;
- подпомагане на ръководството при приоритизиране на действията и съставяне на плана за действие.

Изискванията по отношение на компетенциите на ръководителя на проекта са високи. Изпълняващият тази функция трябва да има както високо ниво на познания за организацията, за модела САФ в частност, така и конкретни познания за прилагането на процеса на самооценка. Назначаването на точния лидер на проекта, който притежава тези конкретни знания и опит и разполага с доверието на висшето ръководство и хората в организацията, е едно от ключовите управленски решения, което може да повлияе на качеството и резултатите от самооценката. Подходящо обучение за управление на проекти е на разположение на национално и европейско ниво.

За някои организации езикът и примерите, използвани в модела на САФ, са непознати и твърде далеч от ежедневната практика, за да бъдат използвани директно. Ако този въпрос не бъде решен на ранен етап в прилагането на модела, по-късно може да се превърне в пречка за процеса на самооценка. Какво може да се направи в тези случаи – в допълнение към усилията за обучение, които са описани по-долу, моделът може да бъде „адаптиран“ към езика на организацията. Добра идея е да се провери дали това вече е направено от сходна организация, преди този процес на адаптиране да бъде започнат. Това може да стане чрез организацията, отговорна за разпространението на САФ във Вашата страна или от Ресурсния център за САФ в EIPA.



## 2

### **Стъпка 2** **Дайте публичност (комуникиране)** **на проекта за самооценка**

Една от важните дейности по планиране, след като подходът на проекта е определен, е да се изготви комуникационен план за проекта за самооценка. Този план включва комуникационни дейности, насочени към всички участници в заинтересовани страни на проекта, със специален акцент върху мениджърите на средно ниво и служителите на организацията.

Комуникацията е съществен компонент във всички проекти за управление на промяната, но особено когато организацията извършва процес на самооценка. Ако комуникацията по отношение на целите и дейностите на самооценката е неясна или неподходяща, тогава опитът за самооценка ще бъде разглеждан като „поредният проект“ или „някакво управленско упражнение“. Рискът тук е, че тези предположения са осъществими, тъй като може да има нежелание/съпротива на средното управленско ниво и на останалите служители да бъдат ангажирани или включени в проекта.

#### **Наблюдения и коментари на САФ потребители – Значението на комуникацията, за да се създаде ангажираност и съпричастност от страна на служителите, обикновено се подценява.**

Важен извод от проучванията сред потребителите на САФ е, че „усилията за комуникация със служителите не са били приоритизирани в достатъчна степен по време на процеса на самооценка“. Поуките показват, че едно от най-големите потенциални предимства на САФ е да повиши нивото на информираност и комуникация в цялата организация. Това може да се реализира само ако ръководството и хората, които отговарят за самооценката по САФ, са активни в много ранен етап при информирането и приобщаването на служителите и мениджърите на средно ниво към целите и потенциалните ползи от процеса.

Важен резултат от комуникациите на ранен етап е провокирането на интерес у служители и ръководители за пряко участие в групата за самооценка. Участието, в идеалния случай, трябва да бъде на основата на лична мотивация. Мотивацията трябва да бъде основният елемент, който свързва хората с целия процес на самооценка. Служителите трябва да имат ясна представа за целите на процеса на самооценка по САФ: **подобряване на цялостното изпълнение на организацията**. Комуникационната политика относно процеса на САФ самооценка, трябва да се фокусира върху резултати, които да са печеливши за всички заинтересовани страни, хора и граждани /потребители.

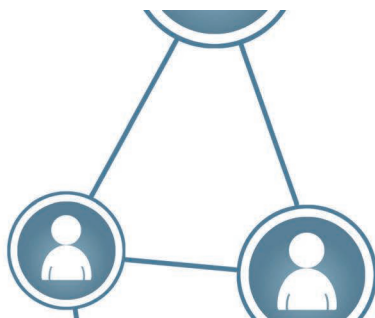
Ясната и последователна комуникация с всички заинтересовани страни по време на съответните етапи на проекта е от ключово значение за осигуряването на успеха на процеса и последващите действия. Ръководителят на проекта, заедно с най-висшето ръководство на организацията, трябва да утвърди тази политика, като се фокусира върху следните въпроси:

1. как самооценката може да доведе до промени;
2. защо процесът на самооценка е приоритет;

3. начинът, по който процесът е свързан със стратегическото планиране на организацията;
4. как процесът е свързан (например, като първа стъпка) с общото усилие за усъвършенстване на изпълнението на организацията, например чрез изпълнението на иновативна оперативна програма за реформи.

Комуникационният план трябва да бъде диференциран и да включва следните елементи: фокус-групи, съобщения, методи за комуникация, податели, честота и инструменти.

## Етап/Фаза2: Процесът на самооценка



### 3

#### **Стъпка 3** **Съставете една или повече групи за самооценка**

Групата за самооценка, доколкото е възможно, трябва бъде представителна на цялостната структура на организацията. В повечето случаи участие взимат служители от различни сектори, с различни функции, опит и ниво в рамките на организацията. Целта е да се създаде група, която да бъде максимално ефективна и в същото време да е в състояние да предостави точна оценка и подробна вътрешна перспектива за организацията.

Опитът на потребителите на CAF сочи, че групите обикновено са съставени от 5 до 20 участника. Въпреки това, с цел да се осигури ефективен и относително неформален стил на работа, групи от около 10 участника най-често са предпочитани.

Ако организацията е голяма и сложно устроена, може да бъде подходящо да се състави повече от една група за самооценка. В този случай от голямо значение при изготвянето на проекта е да се вземе предвид как и кога ще бъде осъществено координирането на групите. Участниците трябва да бъдат подбрани въз основа на техните знания за организацията и личните им умения (например, аналитични и комуникативни умения), а не единствено въз основа на професионалните им умения. Те могат да бъдат избрани на доброволни начала, но лидерът на проекта, както и ръководството, остават отговорни за качеството, многообразието и надеждността на групата за самооценка.

Ръководителят на проекта може да бъде и председател на групата, което потенциално би допринесло за приемствеността на проекта, но е необходимо да се обърне внимание на възможността за възникване на конфликт на интереси. При избирането на ръководител на групата е важно той/тя да се ползва с доверието на всички членове и да е в състояние да води дискусии по безпристрастен и ефективен начин като осигурява възможност на всички участници да допринасят в процеса. Председателят може да бъде избран от самата група. Необходимо е да има ефективен секретариат, който да подпомага председателя и да организира срещите. Важни са също така добрите условия за провеждане на срещите и подкрепата от информационните системи и технологии.

Често задаван въпрос е дали висши ръководители трябва да бъдат включени в групата за самооценка. Отговорът зависи от културата и традициите на самата организация. Ако се ангажират представители на ръководството, те могат да предоставят допълнителна информация и по този начин ще се увеличи вероятността за пряката им ангажираност за по-нататъшното изпълнение на определените дейности за усъвършенстване. В допълнение, това ще допринесе за увеличаването на многообразието/представителността на групата за самооценка. От друга страна, ако участието на представителите на ръководството не е приемливо в контекста на културата на организацията, тогава качеството на самооценката може да бъде понижено в случай, че един или повече от членовете на групата се чувства възпрепятстван да изрази мнението си свободно.

## 4

**Стъпка 4**  
**Организирайте обучение****Информирание и обучение на ръководството**

От значение ще бъде участието на висшето и средното ръководство, както и други заинтересовани страни в обучение за самооценка, на доброволни начала, с цел да се разширят техните познания и разбиране на концепциите/принципите за Цялостно управление на качеството, същността и процеса на самооценка по САФ, в частност.

**Информирание и обучение на групата за самооценка**

Моделът САФ, както и целите и естеството на процеса на самооценка следва да бъдат представени на групата. В случай, че ръководителят на проекта вече е взел участие в обучение преди започването на този етап, препоръчително е той да има основна роля в провеждането на обучението на групата за самооценка. В допълнение към теорията е необходимо да бъдат включени и практически упражнения, за да бъде отворено съзнанието на участниците за принципите на Цялостно управление на качеството, както и за да бъдат наясно с установените практики за изграждането на консенсус, тъй като тези понятия и поведение може да бъдат непознати за част от групата.

Ресурсният САФ център в ЕИРА организира всяка година семинари за „обучение на обучаващи“; подобни дейности се провеждат и в редица европейски страни.

Ръководителят на проекта трябва да предостави на групата списък на всички документи и данни, необходими за ефективната оценка на организацията. Един подкритерий от благоприятстващите фактори и един от критериите за резултати могат да бъдат оценени заедно. Това ще допринесе за по-доброто разбиране на групата как на практика работи модела САФ. Трябва да бъде постигнат консенсус за това как се оценяват доказателства за силните страни и за областите за подобрене, както и за това как се извършва точкуването.

Друг подходящ елемент на обучение, който по-късно – при етапа на консенсус – ще спести време, е получаването на обща картина на ключовите заинтересовани страни на организацията – тези, които имат основен интерес от дейността на организацията: гражданите/потребителите, политиките, доставчиците, партньорите, ръководителите и служителите. Ясно трябва да бъдат идентифицирани още най-важните услуги и продукти, предоставяни или получавани от тези заинтересовани страни, както и ключовите процеси за тяхното осигуряване.



## 5

**Стъпка 5**  
**Извършете самооценката****Започнете индивидуална оценка**

Всеки член на групата за самооценка, използвайки съответните документи и информацията, предоставена от ръководителя на проекта, трябва да даде точна оценка на организацията според всеки подкритерий. За оценяването всеки от участниците се основава на собствените си знания и натрупан опит в организацията. Оценяването включва записването на ключови думи от доказателствата за силните страни и за областите за подобрене. Препоръчително е областите за подобрене да бъдат формулирани възможно най-точно, за да се идентифицират предложения за действия/мерки на по-късен етап. Впоследствие, всеки участник следва да направи преглед на своите констатации и оценки за всеки подкритерий, в съответствие с избраната таблица за точкуване.

Председателят на групата трябва да бъде на разположение, за да отговаря на въпроси от страна на членовете на групата за самооценката по време на индивидуалното оценяване. Също така той координира заключенията на членовете при подготовката за срещата за постигане на консенсус.

**Предприемане на мерки за постигане на консенсус в групата**

Възможно най-скоро след индивидуалните оценки, групата трябва да се срещне и да постигне съгласие за силните страни, областите за подобрене и точките, поставени за всеки от подкритериите. Необходим е процес на диалог и обсъждане, който е от съществено значение като част от обучителния процес, за да се постигне консенсус, тъй като е много важно да се установи защо съществуват разлики по отношение на силните страни и на областите за подобрене, и точкуването.

Последователността на оценката на деветте критерия може да бъде определена от групата за самооценка. Не е необходимо това да бъде в строг порядък.

**Постигане на консенсус**

Как може да се постигне консенсус?

За процеса на постигане на консенсус може да се използва метод, състоящ се от четири етапа:

1. Представяне на всички доказателства относно идентифицираните силни страни и областите за подобрене по всеки подкритерий, които са идентифицирани индивидуално;
2. Постигане на консенсус относно силните страни и областите за подобрене. Това обикновено се постига след разглеждането на допълнителна информация и доказателства;
3. Представяне на индивидуалното точкуване за всеки подкритерий;

4. Постигане на консенсус по отношение на точкуването. Добрата подготовка от страна на председателя (например, събиране на важна информация, координиране на индивидуалните оценки) може да доведе до по-гладко протичане на срещите и значително да съкрати необходимото за процеса време.

#### Обратна връзка от CAF потребители – Добавената стойност на дискусиите

По-голямата част от потребителите са стигнали до консенсус след обсъждане. Дискусията сама по себе си често се разглежда като реалната добавена стойност от самооценката: когато се постигне консенсус, крайният резултат е нещо повече от чистия сбор на индивидуалните мнения. Той отразява общата визия на една представителна група и по този начин коригира и излиза извън субективните индивидуални мнения. Изясняването на доказателствата и изразяването на основанията за различните позиции относно силните и слабите страни, често се счита за по-важно от точките/оценяването.

Председателят е отговорен и има ключова роля за провеждането на този процес и постигането на консенсус в групата. Във всички случаи, дискусията трябва да се основава на **ясни доказателства** за предприети действия и **постигнати резултати**. В CAF е включен списък с подходящи примери, чиято цел е да спомогне при идентифицирането на нужните доказателства. Този списък не е изчерпателен, нито е необходимо да се търси прилагане на всички възможни примери, а само на тези, свързани с организацията. Въпреки това, членовете на групата се насърчават да посочат допълнителни примери, които смятат, че са от значение за организацията.

Ролята на примерите е да обяснят съдържанието на подкритериите по-подробно, за да:

- се проучи как администрацията отговаря на изискванията, посочени в подкритериите;
- се окаже помощ при идентифицирането на доказателства;
- бъде показател за добри практики в тази област.

#### Как да се точкува

CAF осигурява два начина на точкуване: класическия подход и подхода на прецизното точкуване. И двете системи за точкуване са обяснени подробно в тази брошура. Ако една организация не е запозната с процеса на самооценка и/или не разполага с достатъчен опит с практиките на Цялостното управление на качеството е препоръчително да се използва класическата система за точкуване.

#### Продължителност на процеса на самооценка

Сравнявайки реалността и предпочитанията, и въз основа на различни проучвания, периодът от два до три дни изглежда твърде кратък, за да се извърши надеждна

самооценка, като в същото време период от десет дни или повече се смята за твърде дълъг. Трудно е да се определят идеален график за самооценка по CAF, тъй като има прекалено много променливи, включително целите на управлението, времето, ресурсите и експертните познания, които са на разположение за инвестиране, наличието на данни, времето, с което разполагат заинтересованите страни, наличната информация и политическият натиск. Въпреки това, за по-голямата част от организациите, установената практика е протичането на процеса в рамките на пет дни. Това включва индивидуална оценка и срещата(ите) за консенсус.

Голяма част от организациите завършват целия CAF процес, включително кандидатстване, подготовка, самооценка, заключения и формулиране на план за действие, в рамките на три месеца.

Три месеца е идеален период от време, за да се гарантира максимална концентрация. По-дълъг период на самооценка повишава риска от намалена мотивация и интерес от страна на всички участващи страни. Трябва също така да се има предвид, че между началото и края на процеса на самооценка ситуацията може да се промени. В такъв случай оценката и резултатът вече няма да бъдат точни. Това е много вероятно, тъй като подобряването на организацията с прилагането на CAF е динамичен, непрекъснат процес на усъвършенстване, от който неразделна част е актуализирането на данни и информацията.

## 6

### Стъпка 6 Съставете доклад за резултатите от самооценката

Стандартният доклад за самооценка трябва да следва структурата на CAF (както е показано на схема А, страница 69) и се състои поне от следните елементи:

- силните страни и областите за подобрене за всеки от подкритериите, подкрепени от съответните доказателства;
- оценка, определена на базата на таблицата за точкуване;
- идеи за действия за подобрене.

За да се използва докладът като основа за действия за подобрене, от решаващо значение е висшето ръководство да приеме официално доклада за самооценка и да го подкрепи и одобри – в идеалния случай. Ако процесът на комуникация е осъществен качествено, това не би трябвало да е проблем. В допълнение, висшето ръководство трябва да потвърди отново ангажираността си за прилагане на действията/мерките за подобрене. От решаващо значение на този етап е информацията за основните резултати от самооценката да бъде разпространена в рамките на организацията и други участващи заинтересовани страни.



## Етап/Фаза3: План за подобрене/приоритизиране

### 7

#### Стъпка 7 Съставете План за подобрения

##### Обратна връзка от CAF потребители: Липса на измервания

Много организации срещат трудности при първоначалното прилагане на CAF. Липсата на измервания очевидно е основният проблем за много публични организации, предприемащи самооценка за първи път, което много често завършва с въвеждането на системи за измерване като първа стъпка от процеса на подобрене.

За да бъде изпълнена целта на прилагането на CAF, процедурата за самооценка трябва да надхвърля съставянето на доклада за самооценка. Крайният резултат трябва да бъде план за действия за цялостно подобряване на ефективността на организацията.

Изработването на този План за подобрения е една от основните цели на самооценка чрез CAF. В допълнение, той е и средство за предоставяне на ключова информация за системата за стратегическо планиране на организацията. Самооценката трябва да осигури интегриран план за подобряване на функционирането на организацията като цяло. По-конкретно, планът представлява:

1. Интегрирана система за действие, обхващаща цялостната дейност, процеси и функции на организацията.
2. Резултат от доклада за самооценка, тоест основан на доказателства и данни, предоставени от самата организация, в допълнение, от страна на хората в организацията, което е от изключително значение.
3. Резултат от анализа на силните и слабите страни на организацията включва подходящи действия, които да доведат до преодоляването на всяка слаба страна, като същевременно се засилят силните страни.

##### Приоритизиране на областите на подобрене

При подготовката на План за подобрения, ръководството може да разгледа използването на структуриран подход, който включва следните въпроси:

- Къде искаме да бъдем след две години в съответствие с цялостната визия и стратегията на организацията?
- Какви действия трябва да се предприемат, за да се постигнат тези цели (дефиниране на стратегията/задачите)?

Процесът на разработване на План за подобрения може да се структурира както следва.

Ръководството чрез консултации със съответните заинтересовани страни:

1. Проучва идеите за подобрения от доклада за самооценка и ги обобщава по теми;
2. Анализира областите за подобрене и предложените идеи и формулира действия за подобрене като отчита стратегическите цели на организацията;
3. Приоритизира действията за подобрене като използва съгласувани критерии, за да предвиди тяхното въздействие (ниско, средно, високо) в областите за подобрене като:
  - стратегическа тежест на действието (комбинация от въздействие върху заинтересованите страни, въздействие върху резултатите на организацията, върху вътрешната/външна прозрачност/разпознаваемост);
  - лесно въвеждане на действията (разглежда се нивото на трудност, необходимите ресурси и бързината на реализация);
4. определя отговорник за всяко действие, както и сроковете за изпълнение, основните междинни резултати и етапи на въвеждане и необходимите ресурси (от схема Б, страница 70).

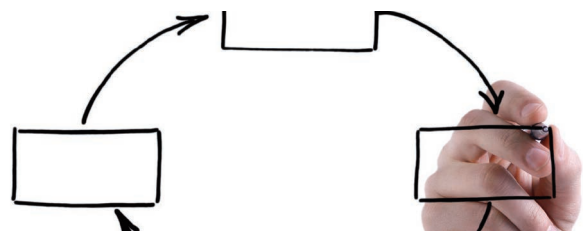
Може да е полезно текущите действия за подобрене да се обвържат със структурата на CAF, за да се поддържа ясна картина.

##### Един начин за приоритизиране е да се обединят:

1. Точките за всеки критерий или подкритерий, което дава информация за представянето на организацията във всички области.
2. Ключовите стратегически цели.

##### Препоръки

Въпреки че самооценката по CAF се смята за началото на една по-дългосрочна стратегия за усъвършенстване, тя неизбежно идентифицира няколко области, към които относително бързо и лесно могат да бъдат насочени действията/мерките за подобрене. Работата по тях ще спомогне за укрепване на доверието в програмата за усъвършенстване и осигурява бърза възвращаемост на време и инвестиции за обучение, като в същото време предоставя стимул за осъществяването на последващи действия – успехът поражда успех.



Добра идея е да се ангажират хората, които са участвали в процеса на самооценката и в дейностите за подобрене. Това за тях обикновено е лично признание и повишава самочувствието им и състоянието на духа. Те също така могат да станат посланици за бъдещите инициативи, свързани с усъвършенстването.

#### Членовете на групата за самооценка

Членовете на групата за самооценка са положили много усилия в рамките на този процес, често извън ежедневието си задължения. Много често те започват работа в рамките на групата за самооценка с известни резерви относно полезността на задачата, ангажираността на ръководството, потенциалните рискове да бъдат открити и честни и т.н. След известно време, когато стане ясно, че процесът се взима насериозно, мотивацията и готовността им нарастват и в края те поемат изцяло отговорността за резултатите. Потенциално те могат да станат най-мотивирани кандидати за екипите за изпълнение на действията за подобрене и трябва да бъдат обект на отношение, съответстващо на тази роля.

В най-добрия случай Планът за подобрения, в резултат от самооценката, трябва да бъде интегриран в процеса на стратегическото планиране и да се превърне в част от цялостното управление на организацията.

## 8

### Стъпка 8 Дайте публичност (комуникиране) на Плана за подобрения

Както вече беше споменато, комуникацията е един от ключовите фактори за успеха при самооценката и осъществяването на последващите действия за подобрене. Комуникационните дейности трябва да предоставят информацията чрез подходящи средства към съответната целева група в точния момент: не само преди или по време, но и след самооценката.

Всяка организация трябва да реши самостоятелно дали ще предостави доклада за самооценка на разположение на всички, но се счита за добра практика информирането на целия персонал относно резултатите, т.е. основните заключения от самооценката, областите, където са необходими най-много действия, и планираните подобрения. Ако това не стане, съществува риск да бъде изпусната възможността за създаване на подходяща платформа за промяна и усъвършенстване.

При всяко съобщение относно резултатите, добрата практика изисква да се подчертаят и силните страни на организацията и да се посочи какво е планирано да бъде подобрено. Има много примери за организации, които приемат като даденост силните си страни, като понякога забравят или дори не осъзнават колко важно е успехът да бъде отбелязан.

## 9

### Стъпка 9 Приложете Плана за подобрения

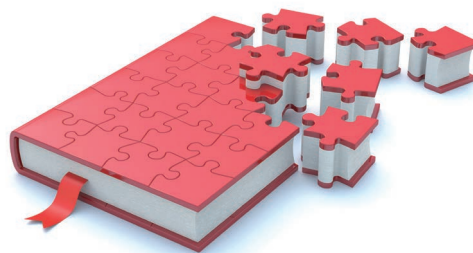
Както е описано в стъпка 7, разработването на приоритизиран План за действия за подобрене е от ключово значение. Много от примерите в модела CAF могат да се разглеждат като първа крачка към действията за подобрене. Съществуващите добри практики и управленски инструменти могат да бъдат обвързани с различните критерии на модела. Примери за това са показани на стр. 67.

Изпълнението на действията за подобрене трябва да се основава на подходящ и последователен подход, процес на наблюдение и оценка; изяснени срокове и конкретизиране на очакваните резултати; определен извършител на всяко действие („собственик“). В допълнение, трябва да се разгледат и алтернативни сценарии за комплексните действия.

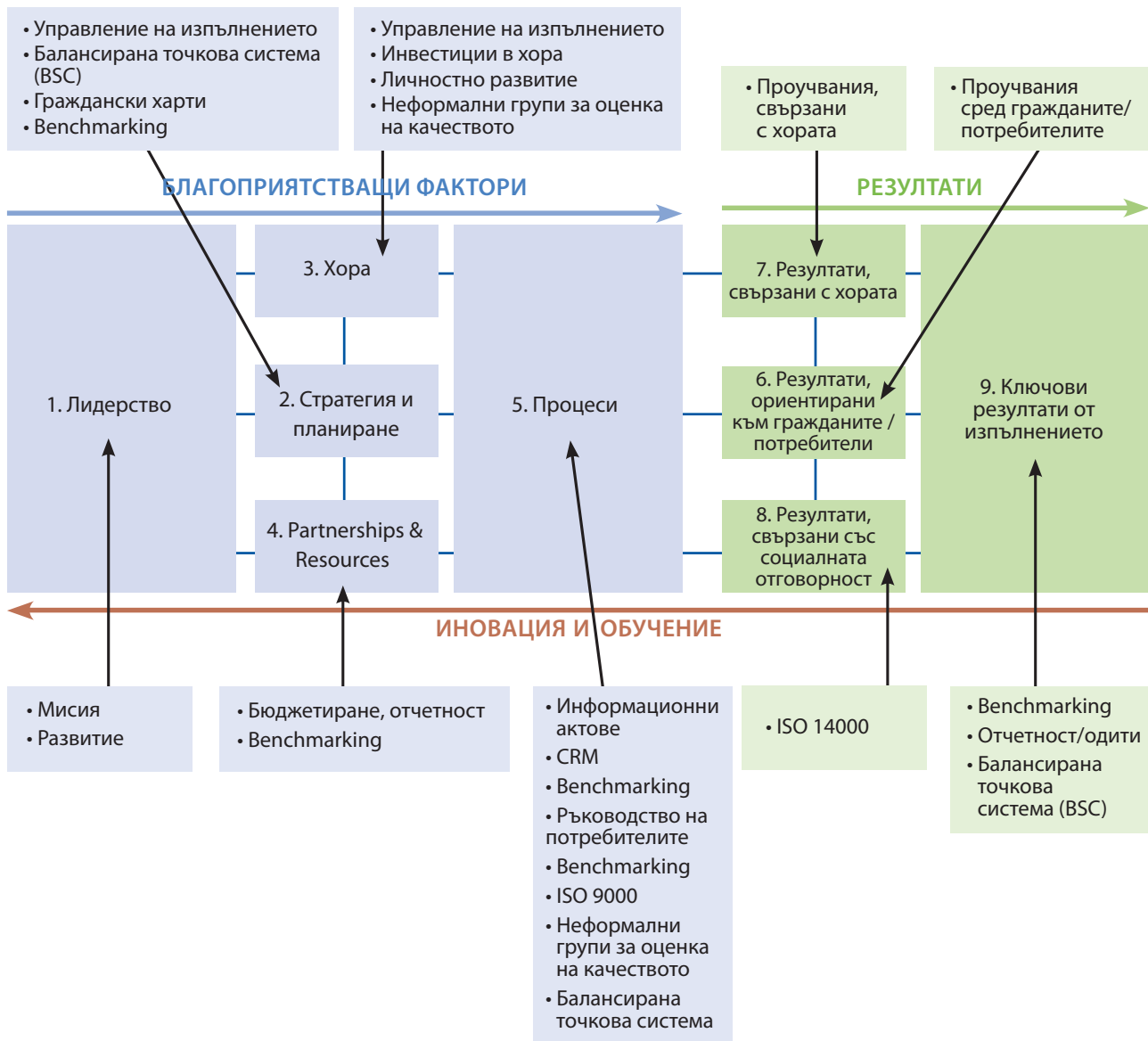
Всеки процес на управление на качеството трябва да се основава на периодично наблюдение на изпълнението и оценката на резултатите и въздействията. Процесът на наблюдението дава възможност в хода на изпълнението да се актуализира планираното в съответствие с направената междинна оценка (крайни резултати и въздействия). За да се подобри този процес, е необходимо да се определят начини за измерване на изпълнението на действията (индикатори за изпълнението, критерии за успеха и т.н.). Организациите могат да използват цикъла PDCA „планирай-направи-провери-действай“ за управление на действията за подобрене. За да бъде постигнат пълен ефект от действията за подобрене, е необходимо те да бъдат интегрирани в основните процеси на организацията.

На основата на самооценката по CAF все повече страни организират схеми за признаване (recognition schemes). Самооценката по CAF може да доведе до признаване на базата на Нивата на съвършенство (Levels of Excellence®), дефинирани от Европейската фондация по управление на качеството ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

Изпълнението на плановете за действие по CAF улеснява постоянното използване на управленски инструменти, като Балансираната система от показатели за ефективност (Balanced Scorecard), проучвания на удовлетвореността на потребителите и служителите, системи за управление на изпълнението и т.н.



## Моделът CAF – Дейности за подобрения



### 10

#### Стъпка 10 Планирайте следващата самооценка

Използването на цикъла PDCA (планирай-направи-провери-действай) за управление на Плана за действие предвижда нова оценка с CAF.

#### Наблюдение на напредъка и повторение на оценката

След разработването на Плана за подобрения/усъвършенстване и след като изпълнението на промените е започнало, от значение е да сте сигурни, че промените имат положително влияние и че нямат неблагоприятен ефект

върху дейностите, които организацията преди това е изпълнявала качествено. Някои организации са вградили редовната самооценка в процеса си на планиране – тези оценки са така разчетени във времето, че да предоставят информация по време на ежегодното определяне на целите и на съставяне на бюджетите за финансовите ресурси.

Таблиците за оценка по CAF са прости, но в същото време силни инструменти за оценка на непрекъснатото изпълнение на Плана за подобрение.

## Схема А: Формуляр за самооценка при класическо точкуване

Критерий 1: Лидерство				
<b>Оценка на Критерий 1</b> Вземете предвид това, което лидерите на организацията правят, за да постигнат...				
ПОДКРИТЕРИИ				
1.1. Определяне на насоката за развитието на организацията чрез разработването на нейната мисия, визия и ценности				
1.2. Управление на организацията, нейното функциониране и непрекъснатото ѝ усъвършенстване				
1.3. Мотивиране и подкрепа на хората в организацията и дава личен пример				
1.4. Управление на ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни				
Подкритерии	Силни страни	Области за подобрене	Оценка в точки Обосновка / 100	Действия (Попълването не е задължително)
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
Общ резултат / 400				
Средно на база 100				

## Схема Б: Формуляр за действия

ПРОГРАМА ЗА ДЕЙСТВИЕ 1: (например Лидерство)	
Действие 1.1.	Описание на действието
Спонсор	Най-висшият орган, който отговаря за въпроса и иска и подкрепя определено действие; може да се разглежда като крайния ползвател
Ръководител на дейността	Човекът или службата, отговорни за дейността
Екип, отговорен за дейността	Хората, определени да работят за изпълнение на дейността; това може да са хора от организацията и/или извън организацията
Контакт:	
Обхват	
Заинтересовани страни	
Силни страни така, както са определени в самооценката	
Контекст и области на подобрене	
Варианти за проучване	
Ограничения	
Необходими човешки ресурси (в дни/хора)	
Бюджет	
Резултат	
Дата на започване	
Предвиден срок	

# Речник



## А

### Архитектура на предприятието (Enterprise architecture)

Рамка, която дава възможност на организацията да планира как технологията може да бъде използвана за подпомагане на стратегическите и оперативните цели. Тя включва описание на това как процесите, информацията и информационните системи образуват единство за постигане на поставените цели за организацията.

## Б

### Балансирана система от показатели за ефективност (Balanced Scorecard – BSC)

Балансираната система от показатели за ефективност е цялостен набор от количествени измервания, оценяващи до каква степен организацията е успяла в реализирането на своята мисия и стратегически цели. Тези измервания обхващат четири елемента: иновации и учене (управление на хора), вътрешни процеси, клиенти, и финансово управление. Показателите за всеки от тях са свързани чрез причинно-следствена връзка. Тези връзки се основават на закономерности, които трябва да бъдат наблюдавани постоянно. Балансираната система от показатели за ефективност е също така полезна като средство за комуникация, чрез което ръководството на организацията информира хората в нея, както и заинтересованите страни, за степента на реализация на стратегическия план. Системата се използва все повече в дейността на публичния сектор в Европа. Следва да се отбележи, че тя може да се прилага в рамките на CAF оценката.

### Бенчмарк (Benchmark)

Измеримо постижение на високо ниво (понякога разглеждано като „най-доброто в категорията“, вижте Бенчмаркинг по-долу); еталон или измерващ стандарт за сравнение; или ниво на изпълнение, което се приема за стандарт за съвършенство по отношение на определен процес.

### Бенчмаркинг (Benchmarking)

Съществуват редица определения за бенчмаркинг, но ключовите думи, свързани с този термин са „да правиш сравнение с другите“. „Бенчмаркинг“ е процес на сравнение с други организации, на базата на който се извеждат научени

уроци и се усвоява опит“. (Източник: Европейски кодекс на поведение в областта на бенчмаркинга).

На практика бенчмаркингът обикновено обхваща:

- регулярно сравнение на аспектите на изпълнението (функции или процеси) с тези на организации, които се приемат за добри в практиката; понякога те са посочвани като най-добрите в сектора, но тъй като никога не можем да бъдем сигурни кой е най-добрият, се предпочита изразът „добър“;
- идентифициране на пропуските в изпълнението;
- търсене на новаторски подходи, за да се постигне подобрене на изпълнението;
- развитие чрез изпълнението на действия за подобрене;
- последващ контрол чрез наблюдение на напредъка и преглед на ползите.

Бенчмаркингът в контекста на Европейската публична администрация обикновено се фокусира върху аспектите на учене/научаване и в този смисъл повече се отнася до т.н. „*bench learning*“ – ученето как да се усъвършенстваме чрез споделяне/обмен на знания, на информация, в някои случаи и на ресурси, се смята за ефективен начин за въвеждане на промени в организацията. Чрез него се намаляват рисковете, повишава се ефективността и се спестява време.

### Стратегически бенчмаркинг (Strategic Benchmarking)

Стратегическият бенчмаркинг се използва, когато организациите искат да подобрят цялостно си изпълнение чрез проучване на дългосрочните стратегии и общите подходи, които са в основата на успеха на утвърдени организации. Той включва сравнение на аспекти от високо ниво, като например ключови компетенции, разработване на нови продукти и услуги, промяна в баланса на дейностите или подобряване на способността за справяне с промените в съответната среда.

### Бърза победа/полза (Quick Win)

Действие, което може да се реализира лесно и бързо (в рамките на няколко седмици) и което насърчава служителите да прилагат мерки, които стратегически са по-важни, но и по-трудни.

## В

### Визия (Vision)

Постижима цел или стремеж към това, което организацията иска да направи и да постигне. Контекстът на тази цел и стремеж се определя от мисията на организацията.

### Въздействие (Impact)

Ефектите и последиците от възможни и реални действия, интервенции или политики в публичния, частния и други сектори.

### Принос/Вложение (Input)

Всякакъв вид информация, знания, материални и други ресурси, използвани за производство.

### Последствие/Въздействие (Outcome)

Цялостният ефект, който резултатите имат върху преките бенефициери и заинтересованите страни (вътрешни или външни) или върху по-широката общественост.

**Пример за резултат (output) и последствие / въздействие (outcome):** Строгите условия за притежание на огнестрелно оръжие доведоха до по-малко разрешителни. Междинният резултат е, че има издадени по-малко разрешителни. Крайният резултат е, че има по-малко огнестрелни оръжия, разпространени сред обществото. Тези резултати са довели до последиците/въздействието, че е постигнато по-високо ниво на безопасност или чувство за сигурност.

### Върхово постижение/Съвършенство (Excellence)

Отличителна практика в управлението на една организация и в постигането на резултати, които се основават на серия от фундаментални принципи на Цялостно управление на качеството, така както са формулирани от Европейската фондация по управление на качеството. Те включват: ориентация към резултатите, фокус върху потребителя, лидерство и постоянство на целите, управление посредством процеси и факти, ангажираност на хората, непрекъснато усъвършенстване, иновации, взаимноизгодни партньорства, корпоративна социална отговорност.

## Г

### Генериране на идеи/„Мозъчна атака“ (Brainstorming)

Използван като работен инструмент за генериране на идеи в екип – без ограничения и в кратък период от време. Най-важното правило е да се избягва всякаква критика в рамките на процеса на раждане на идеи.

### Гражданин/потребител (Citizen/Customer)

Терминът гражданин/потребители отразява сложната зависимост между публичната администрация и обществото. Лицето, за което са предназначени услугите, трябва да се разглежда като **гражданин**, член на едно демократично общество с права и задължения (например, данъкоплатец, политик, и т.н.). В допълнение, лицето трябва да се разглежда и като **потребител**, не само в контекста на предоставянето на услуги, където той приема ролята на получателя на услуги, но също и в контекста на поети задължения (за плащане на данъци или глоби), където той има правото да получава честно и вежливо отношение, без да се пренебрегват неговите интереси и потребности.

## Д

### Длъжностна характеристика (Job description)

Пълно описание на функцията (задачите, отговорностите, необходимите знания, умения и способности). „Длъжностната характеристика“ е

основен инструмент за управление на човешките ресурси. Тя съставлява единен елемент от знания, анализ, комуникация и диалог. Тя представлява вид договор между организацията и служителите на съответната позиция. Нещо повече, тя може да е ключов фактор за разбирането на отговорностите както за работодателите, така и за служителите (според Б. Дюбоа и К. Ролот).

### Доказателство (Evidence)

Информация, която подкрепя твърдение или факт. Доказателствата се считат особено важни при формирането на категорично заключение или преценка.

### Проучване/Допитване (Survey)

Събиране на данни за мнението, отношението или знанията на отделни лица и групи. В повечето случаи само част от цялото население е включено в проучването.

## Е

### Електронни услуги (e-Services)

Публични услуги, предоставяни чрез използване на информационни и комуникационни технологии.

### Електронно правителство (e-Government)

Използването на информационни и комуникационни технологии в публичните администрации. Съчетани заедно с организационната промяна и новите умения, те спомагат за подобряване на публичните услуги и демократичните процеси, а така също и за засилване на подкрепата за публичните политики. На електронното правителство се гледа като на благоприятстващ фактор, който допринася за постигането на по-добра и по-ефективна администрация. То може да подобри развитието и изпълнението на публичните политики и да спомогне публичният сектор да се справи с потенциално противоречащите нужди за предоставяне на повече и по-добри услуги с по-малко ресурси.

### Етика (Ethics)

Етиката в публичните услуги може да се определи като онези общи ценности и норми, които публичните служители трябва да спазват при изпълнение на своите задължения. Моралното естество на тези ценности/норми, които могат да бъдат формулирани или да се подразбират, се отнася до това, което се смята за правилно, грешно, добро или неприемливо поведение. Докато ценностите служат за морални принципи, нормите могат да посочат какво е законно и етично в дадена ситуация.

### Ефективност (Effectiveness)

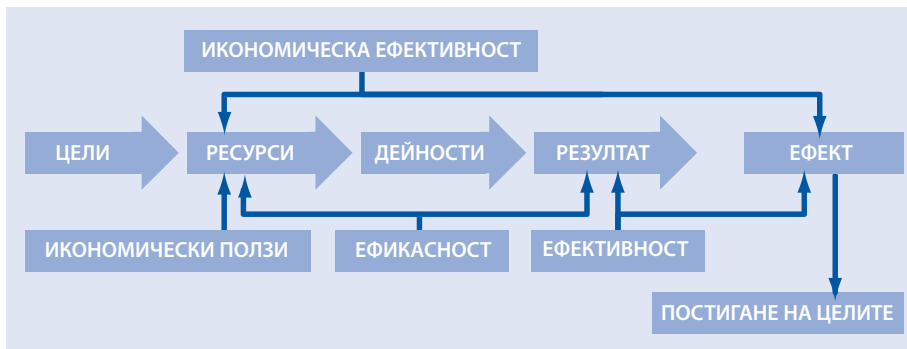
Ефективност е взаимоотношението между определените цели и въздействието, ефекта или постигнатия резултат.

### Ефективност на разходите (Cost effectiveness)

Взаимоотношението между ефектите, които са заложили в целите на организацията и разходите за тяхното постигане (по възможност включващи пълните социални разходи) – Вижте също „ефективност“.

### Ефикасност (Efficiency)

Резултати спрямо вложения или разходи. Ефикасността и производителността могат да се разглеждат като синоними. Производителността може да се измерва по начини, които обхващат или отчитането на всички фактори за производство (обща производителност), или само на един специфичен фактор (производителност на труда или капиталова производителност).



### Ефикасност/ефективност/икономия/етика/околна среда (Efficiency/Effectiveness/Economy/Ethics/Environment)

Правилото на 3те „Е“<sup>7</sup> – *икономичност, ефективност и ефикасност*, използвано в публичния сектор за управление на качеството, вече е преобразувано в правило на 5те „Е“, с добавянето на понятията *етика и околна среда*. Вижте горната схема.

## 3

### Заинтересовани страни (Stakeholders)

Заинтересовани страни са всички, които имат интерес, финансов или не, свързан с дейностите на организацията. Вътрешните и външните заинтересовани страни могат да бъдат категоризирани в четири основни групи: политически органи; граждани/потребители; служители; партньори.

**Примери за заинтересовани страни:** политици, които участват в процеса на вземане на решения, граждани/клиенти, служители, общество, контролни органи/инспекции, медии, партньори и т.н. Държавните организации също са част от заинтересованите страни.

### Знание (Knowledge)

Знанието може да бъде определено като „информация, изменена от опит, контекст, интерпретация и анализ“. Знанието е резултат от извършването на трансформация върху индивидуална част от информацията. Считаме, че знанието се различава от данните или информацията, тъй като то изисква човешки познавателен капацитет за усвояване. Пример: практика, ноу-хау, опит, технически познания.

## И

### Измерване на възприятията (Perception measurement)

Измерване на субективните впечатления и мнения на едно лице или на една група от хора, например възприятията на потребителя относно качеството на един продукт или услуга.

### Изпълнение (Performance)

Мярка за постижение, постигнато от едно лице, екип, организация или процес.

### Икономия (Economy)

Икономия и икономисване се отнася до надеждно финансово управление, включително намаление на разходите по пътя на ефикасни процеси и спестяване на средства, без това да влияе на качеството на резултатите или целите.

### Индикатори (Indicators)

Мерки, които са показателни, т.е. показват резултата от дадено действие.

#### • Индикатори за изпълнение (Performance indicators)

Това са многобройните оперативни мерки, използвани в пуб-

личната администрация, за наблюдение, установяване, предвиждане и усъвършенстване на начина на работа и изпълнение.

Има няколко термина, използвани за измерване на организационното изпълнение: резултати, мерки, индикатори/показатели, параметри. Все пак, терминологията в областта на измерването не е най-важна – просто трябва да използваме удобни и познати термини. Ако следваме принципа на Парето, ще установим, че около

20% от това, което правим, ще произведе около 80% от крайните резултати. По тази причина е важно, най-малкото, да измерим изпълнението на тези процеси, които са съществени за постигането на желаните от нас резултати.

#### • Ключови индикатори на изпълнението (Key performance indicators)

Това са мерките с най-голямо значение, измерващи изпълнението на онези ключови процеси, заложи в Критерии 4 и 5 на САФ, които най-вероятно могат да окажат влияние върху ефективността и ефикасността на ключовите резултати на изпълнение. Добър пример за удовлетвореност на потребителите могат да бъдат измерванията на резултатите, получени от потребителите/гражданите по отношение на изпълнението на процесите за предоставяне на продукти или услуги за тях.

### Иновация (Innovation)

Иновацията е процесът на преобразуване на добри идеи в нови услуги, процеси, инструменти, системи, с намесата на човека. Една организация може да се опише като иновативна, когато дадена задача се изпълнява по нов за работното място начин или когато организацията предлага на потребителите нова услуга по различен начин.

### Информация (Information)

Информацията е съвкупност от данни, организирани за формиране на съобщение. Това са данни със смисъл и значение. Един от често срещаните начини за дефиниране на информацията е нейното представяне като факти, предоставени или научени за нещо или някого.

Пример: Закон, правило, законодателство, процедура, доклад, насока, поща, електронна поща, статия, инструкция, презентация, съобщение, графика, образец, книга или съдържание на списание, план.

### ISO (International Organization for Standardization)

ISO (Международна организация по стандартизация<sup>9</sup>) е глобална мрежа, която определя какви международни стандарти се изискват за бизнеса, правителството и обществото. ISO ги разработва в партньорство със секторите, които ще ги въведат в употреба, приема ги посредством прозрачни процедури на основата на национален принос и ги предоставя за изпълнение в световен мащаб. Стандартите ISO определят изискванията за състоянието на техниката, продуктите, услугите, процесите, материалите и системите, както и за добра практика на оценка на съответствието, управленска и организационна практика.

## К

### Карта на процеса (Process map)

Графично представяне на поредица от действия, които се осъществяват в рамките на процеса.

<sup>7</sup> От връзката между трите понятия на английски език, съответно: Economy, Effectiveness и Efficiency

### Качество /в контекста на публичния сектор/ (Quality)

Предоставяне на публични услуги с набор от характеристики/свойства, които отговарят или задоволяват по устойчив начин:

- Спецификациите/изискванията (право, законодателство, регламентация);
- Очакванията на гражданите/ потребителите;
- Очакванията на всички други заинтересовани страни (политически, финансови, институции, персонал).

Концепцията за качество значително се е развила през последните десетилетия:

#### • Контрол на качеството (Quality Control)

Контролът на качеството се фокусира върху продукта/услугата, които се контролират въз основа на писмени спецификации и стандарти. Методите за контрол на качеството на статистическата информация (методи за вземане на проби) са разработвани от 1920–30 г. насам.

#### • Осигуряване на качеството (Quality Assurance)

Осигуряване/застраховане на качеството се фокусира върху ключовите процеси, гарантиращи качеството на даден продукт или услуга. Осигуряването на качеството включва контрол на качеството. Тази концепция, възникнала през 1950 г. и широко използвана през 1980-те и 1990-те чрез стандарта ISO 9000, вече не се използва. Тя е заменена от концепцията за Цялостно управление на качеството.

#### • Цялостно управление на качеството/управление на качеството (Total quality management/Quality management)

Цялостното управление на качеството (TQM) е философия за управление, която включва цялата организация (ключовите, управленските и помощни процеси) при поемането на отговорност и осигуряване на качеството на нейните продукти/услуги и процеси, при постоянен стремеж за подобряване ефективността на работа на всеки етап. TQM трябва да обхваща повечето аспекти на организацията, използвайки цялостен подход за управление, за да задоволи нуждите или изискванията на клиента. Подходът също така включва всички заинтересовани страни. Концепцията/принципите за TQM са се появили през 1980 г. Цялостното управление на качеството (TQM), управление на качеството (QM) или цялостното/тотално качество (TQ – Total Quality) са една и съща концепция, въпреки че някои автори правят известно разграничение.

#### • Система за управление на качеството (Quality management system QMS)

Набор от координирани действия, които насочват и контролират една организация, с оглед постоянното подобряване на ефективността и ефикасността на работата ѝ.

### Ключови резултати от изпълнението (Key performance Results)

Резултатите, които организацията постига по отношение на своята стратегия и планиране, свързани с потребностите на различните заинтересовани страни (външни резултати), както и резултатите на организацията във връзка с нейното управление и усъвършенстване (вътрешни резултати).

### Кодекс на поведение (Code of conduct)

Правила и насоки за норми/стандарти на поведение на отделните хора, професионални групи, екипи или организации (ясно формулирани или подразбиращи се). Кодексът за поведение може да се прилага и за определени дейности, например при одит или бенчмаркинг и обикновено се отнася до етични норми.

### Компетентност (Competence)

Компетентността включва знанията, уменията и отношението

на едно лице, които то използва в практиката в една работна ситуация. Когато един човек е способен да изпълни дадена задача успешно се счита, че той/тя е достигнал нивото на компетентност.

### Консенсус (Consensus)

Както самата дума подсказва, консенсусът е постигане на споразумение. То обикновено става след първоначалната самооценка, при която отделните оценители се събират заедно за да сравнят и обсъдят своите индивидуални оценки и точки. Процесът обикновено завършва с постигане на споразумение между индивидуалните оценители за обща оценка и точкуване на организацията.

### Консенсус или доклад за самооценка (Consensus or self-assessment report)

Докладът, който описва резултатите от самооценката. Този доклад трябва да включва силните страни и областите за подобрене на организацията. Той може също така да съдържа (без да е задължително) предложения за подобрения в някои ключови проекти.

### Конфликт на интереси (Conflict of interest)

„Конфликтът на интереси“ в публичния сектор се отнася до конфликт между публичната длъжност/дълг и частния интерес на един служител в публичната администрация, в който частният интерес на държавния служител може неправилно да повлияе върху изпълнението на неговите/нейните служебни задължения. Дори и да няма доказателства за неправилни действия, конфликтът на интереси може да доведе до възникване на проблем, който да подкопае доверието в способността на това лице да действа правилно.

### Критичен фактор за успех (Critical success factor)

Предварителните условия, които трябва да бъдат изпълнени, за да може да бъде постигната предвидената стратегическа цел. Той изтъква онези ключови дейности или резултати, чието добро изпълнение е от основно значение за успеха на организацията.

### Лидери (Leaders)

По традиция свързваме терминът „лидер“ с хората, отговорни за организацията. Тази дума може също така да се отнася до хората, които поради своята компетентност в дадена област са признати за пример за подражание/ролеви модел за другите.

### Лидерство (Leadership)

Начинът, по който лидерите развиват и съдействат за постигането на мисията и визията на организацията. Лидерството отразява как те създават необходимите ценности за дългосрочен успех и как ги прилагат чрез подходящи действия и поведение. То показва как лидерите се ангажират лично в развитието, прилагането и прегледа на системата за управление и в гарантирането, че организациите са постоянно фокусирани върху промяната и иновациите. Думата „лидерство“ като такава може също да се отнася към групата на лидерите, които направляват/управляват организацията.

### Мисия (Mission)

Описание на това, което една организация трябва да постигне за своите заинтересовани страни. Мисията на една организация от публичния сектор е резултат от публична политика и/или законоустановени правомощия. Това е смисълът за съществуването на организацията (*raison d'être*). Крайните цели, които една организация си поставя да постигне в контекста на своята мисия са формулирани в нейната *визия* и развити в стратегически и оперативни цели.



### Многообразие (Diversity)

Многообразието се разглежда в контекста на различията. Може да се отнася до ценностите, отношенията, културата, философията или религиозните убеждения, знанията, уменията, опита и начина на живот на групи, или на индивидите в групите. Може да се основава и на пол, национален или етнически произход, инвалидност или възраст. В публичната администрация – организацията, отразяваща обществото, което обслужва, може да бъде определена като организация на многообразието.

### Мрежа (Network)

Неформална организация, която свързва хората или организациите (те може да имат или да нямат формална йерархична зависимост). Членовете на мрежата често споделят общи ценности и интереси.



#### Най-добра/добра практика (Best/Good practice)

Отлично изпълнение, методи или подходи, които са довели до изключителни постижения.

Най-добрата практика е относителен термин и понякога посочва иновативни или интересни бизнес/работни практики, които са били идентифицирани посредством бенчмаркинг и бенчлърнинг. Препоръчително е да се говори за „добра практика“, тъй като е трудно да се определи какво е „най-добро“.

### Нефинансова оценка (Extra-financial rating)

Нефинансовите оценки проучват нивата на ангажираност на организации в сфери като правата на човека, условията на труд и заетост, социалният диалог, защитата на околната среда, управлението и приноса на организацията за развитието на общността, за която тя работи. Тези понятия са насочени към инвеститори, които искат да насочат своите инвестиционни решения към дейности, чието въздействие постига екологично равновесие и които, доколкото е възможно, допринасят за социалния напредък, както и за засилването на прозрачността и бизнес етиката. Публичните институции, които имат възможност да вземат заеми чрез финансовите пазари, могат да улеснят този процес чрез оценка по показателя корпоративна социална отговорност (SCR), определян от агенция за допълнителна финансова оценка, за да получат заеми от социално отговорни фондове (социално отговорни инвестиции<sup>8</sup>).



#### Одит (Audit)

Одитирането е независима оценителна функция за проучване и оценяване на една организация и нейните резултати. Най-разпространените одити са: финансов одит, оперативен одит, одит на информационните и комуникационни технологии, одит за съответствие и одит на управлението. Могат да се разграничат три нива на контролната одитна дейност:

1. Вътрешен контрол, провеждан от ръководството.
2. Вътрешен одит от независимо звено на организацията. В допълнение към дейността по съответствието/ регулирането, той също може да има роля в контрола на ефективността на вътрешното управление на организацията.
3. Външен одит, който се извършва от независим орган извън организацията.

### Организационна култура (Organisational culture)

Целият обхват от поведение, етика и ценности, които се предават, упражняват и затвърдяват от членовете на организациите; тя се влияе от националните, социално-политическите и правните традиции и системи.

### Организационна структура (Organisational structure)

Начинът, по който една организация е структурирана, т.е. разделянето на работни области или функции, формални системи на комуникация между ръководството и служителите, както и начинът, по който задачите и отговорностите са разпределени в цялата организация.

### Организация, предоставяща публични услуги/ Публична администрация (Public service organisation/Public administration)

Публична организация е всяка институция, обслужваща организация или система, която е под политическо ръководство и се контролира от избрано правителство (национално, федерално, регионално или местно). Тук се включват организации, които се занимават с разработване на политики и прилагане на законодателство, т.е. въпроси, които не могат стриктно да се разглеждат като услуги.

### Отгоре-надолу (Top-down)

Поток на информация и решения от по-горни нива към по-ниски нива в организацията. Обратният вариант е отдолу-нагоре.

### Отдолу-нагоре (Bottom-up)

Посока на движение на потока информация или на решения от по-ниските нива на една организация към по-високите нива. Обратният вариант е отгоре-надолу.

### Отчетност (Accountability)

Отчетност е задължението да се докладва за изпълнението на отговорностите, които са възложени и приети, както и за оползотворяването и управлението на доверените ресурси. Хората, които приемат отчетността, са длъжни да отговорят на въпроси и да докладват за ресурсите и операциите под техен контрол пред тези, които контролират целия процес на отчетност. Така че и двете страни имат свои съответни задължения.

### Оценка (Appraisal)

Проучване на това дали предприетите действия са осигурили желаните ефекти и дали чрез други действия е могло да бъде постигнат по-добър резултат при по-ниски разходи.

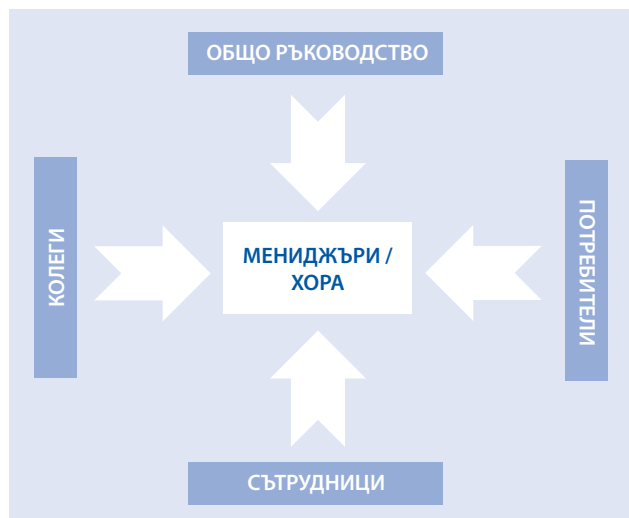
### Оценка/ Оценка на изпълнението (Appraisal/Performance appraisal)

„Оценката на изпълнението“ трябва да се разбира в контекста на управлението. Обикновено, системата за управление на организацията включва и оценка на изпълнението на дейностите на отделните служители. Тази практика помага да се наблюдава изпълнението на отделите, както и цялостното изпълнение на организацията чрез събиране на индивидуалното изпълнение на различните управленски нива в организацията. Интервюто за персонална оценка между отделния служител и неговия пряк ръководител е най-честият начин на извършване на оценка. По време на интервюто, в допълнение към оценката на изпълнението, могат да бъдат оценени и други аспекти, свързани с наетия служител, включително ниво на познания за длъжността и компетенции, чрез които могат да бъдат идентифицирани неговите потребности от обучение. При подхода на цялостно управление на качеството (TQM), на индивидуално ниво се използва цикъла „планирай-направи-провери-действай“ (PDCA Plan-Do-Check-Act), който се основава на непрекъснато усъвършенстване: планирай работата (Plan) за идващата година, реализирай я (DO), провери изпълнението ѝ по време на интервюто за оценка на изпълнението (Check) и адаптирай (ACT) целите, средствата и компетенциите за следващата година – ако е необходимо.

<sup>8</sup> SRI: social responsible investment

Има няколко начина да бъде подобрена обективността на оценката на изпълнението:

- Оценка отдолу-нагоре, при която ръководителите са оценявани от служителите, които пряко докладват пред тях
- Оценка на 360 градуса, при която ръководителите се оценяват от различни страни: от главни мениджъри, колеги, сътрудници и клиенти/потребители.



### Партньорство (Partnership)

Трайно професионално сътрудничество с други организации на търговска или нетърговска основа за постигане на обща цел. По този начин се създава добавена стойност за организацията и нейните потребители/заинтересовани страни.

### ПЕСТ анализ (PEST analysis)

Стандарти за „политически, икономически, социален и технологичен анализ“. Понятието описва рамката от макрофактори за околната среда, използвана при компонента проучване на околната среда (environmental scanning) на стратегическото управление (strategic management).

В този контекст, също така се използват и абривиатурите STEER<sup>9</sup> (обхващаща социално-политически, технологични, икономически, екологични и регулаторни фактори) или PESTLE<sup>10</sup> (политически, икономически, социологически, технологически, нормативни и екологични фактори). Когато организацията е в състояние да извърши одит на действащата среда и да оцени необходимите потенциални промени, то се счита, че тя е в по-добра позиция да реагира на промените, отколкото нейните конкуренти.

### План за действие (Action Plan)

Документ, който съдържа план на задачите, разпределение на отговорностите, целите за изпълнение на проекта (например, оперативни цели/срокове) и необходимите ресурси за това (например часове, средства).

### Последващ контрол (Follow-up)

След процеса на самооценка и промени в една организация, последващият контрол е насочен да измери постигането на определените цели. Анализът може да доведе до стартирането на нови инициативи и до адаптирането на стратегията и плановете в съответствие с новите обстоятелства.

### Придобиване на знания/Учене (Learning)

Придобиването и усвояването на знания и информация, които могат да доведат до подобрение или промяна. Примери за дейности за организационно натрупване на знания включват бенчмаркинг/бенчлърнинг, външно и вътрешно провеждани оценки и/или одити, и проучване на добрите практики. Примери за индивидуално придобиване на знания включват обучение и развитие на умения.

#### • Среда за придобиване на знания/учене (Learning environment)

Среда в една работна общност, при която натрупването на знанията става под формата на придобиване на умения, споделяне на знания, обмен на опит и диалог за добрите практики.

#### • Организация, която придобива знания (Learning organisation)

Организацията, в която хората непрекъснато увеличават капацитета си за постигане на желаните от тях резултати, където се насърчават нови и обширни модели на мислене, където колективната амбиция е освободена, и където хората непрекъснато придобиват знания в контекста на цялата организация.

### Притежател/собственик на процеса (Process owner)

Лицето, което отговаря за проектирането, усъвършенстването и изпълнението на процесите, тяхната координация и интеграция вътре в организацията. Неговите/нейните отговорности включват следното:

- Да разбира процеса: как той се осъществява на практика?
- Да насочва процеса: как той се вписва в по-широката визия? Кои са вътрешните и външните заинтересовани страни и удовлетворени ли са техните очаквания? Как процесът се отнася към другите процеси?
- Да комуникира процеса на вътрешните и външните заинтересовани страни.
- Да контролира и измерва процеса: до каква степен процесът е ефикасен и ефективен?
- Да сравнява процеса с добрите практики (бенчмаркинг): какво е изпълнението на другите организации и какво можем да научим от тях?
- Да предвижда процеса: каква е дългосрочната визия за процеса и какво трябва да направим, за да я постигнем?
- Да отчита процеса: какво точно трябва да се подобри? Какви са слабите страни и как те могат да бъдат преодолени?

Чрез прилагането на тези стъпки собственикът на процеса има възможността непрекъснато да усъвършенства процеса.

### Прозрачност (Transparency)

Прозрачността означава откритост, комуникация и отчетност. Това е термин, който разширява смисъла на понятието, използвано във физическите науки: „прозрачен“ е обект, през който може да се види. Прозрачните процедури включват открити заседания/срещи, декларации за финансовото състояние, законодателството за свобода на информацията, прегледи на бюджета, одити и т.н.

### Процедура (Procedure)

Подробно и точно описание на това как трябва да се изпълняват дейностите.

### Процес (Process)

Процесът се определя като серия от вплетени дейности, които трансформират набора от вложения – в резултати и въздействия, като по този начин добавят стойност.

<sup>9</sup> От английски: Socio-political, Technological, Economic, Ecological, Regulatory (STEER) analysis

<sup>10</sup> От английски: Political, Economic, Social, Technological, Legislative and Ecological (PESTLE) analysis

### Процес на непрекъснато усъвършенстване (Continuous improvement process)

Непрекъснатото подобряване на организационните процеси от гледна точка на качество, икономия или време за завършване на пълния цикъл. Участието на всички заинтересовани страни в една организация обикновено е необходима предпоставка в този процес.

### Публична политика (Public policy)

Целенасочен курс на действие, следван от държавните органи и служители при решаването на един проблем или въпрос от обществен интерес. Това включва действие, бездействие, решения и липса на решения от страна на правителството и предполага избор между конкуриращи се възможности.



### Резултат (Output)

Непосредственият краен резултат от даден процес. Съществува разграничение между междинните и крайните резултати: първите имат отношение към междинните фази на процеса, независимо дали са или не са свързани с преминаване от едно звено към друго или от един процес към друг; вторите са свързани с преките бенефициери на резултатите. Тези бенефициери могат да бъдат вътрешни или външни за администрацията.

### Ресурси (Resources)

Ресурсите включват знания, труд, капитал, инфраструктура, сгради или технологии, използвани от дадена организация за изпълнение на нейните задачи.

### Ролеви модел (Role model)

Лица или организации, които служат като модел за подражание, по-специално определена поведенческа или обществена роля, която служи за пример на други лица.

### Управленска информационна система (Management information system)

Системата за управление на информацията осигурява оперативна информация за управление на организацията въз основа на постоянно измерване на постигането на целите, рисковете, измервания на качеството, вътрешни одити, системите за вътрешен контрол и информация от самооценката.



### Социална отговорност (Social responsibility)

Социалната отговорност е ангажираност на организациите от частния и публичния сектор да допринасят за устойчивото развитие чрез дейности за подобряване на качеството на живот за служителите, техните семейства, местната общност и обществото. Целта е да се постигнат ползи както за организациите, така и за обществото като цяло.

### Срок (Term)

Период от време, в които следва да бъдат постигнати резултати.

**Краткосрочен:** отнася се обикновено за период по-малък от една година.

**Средносрочен:** отнася се обикновено за период от една до пет години.

**Дългосрочен план:** отнася се обикновено за период от повече от пет години.

### Стратегия (Strategy)

Дългосрочен план от приоритизирани действия, насочени към постигане на основна или обща цел или за изпълнението на мисията на организацията.



### Управление (Governance)

Основните елементи на доброто публично управление се обуславят от определената рамка на правомощия и контрол. Тя предписва: задължението за представяне на отчет относно постигането на целите, прозрачност на действията и процеса на взимане на решения за заинтересованите страни, ефикасност и ефективност, способност да се реагира спрямо потребностите на обществото, разбиране на проблемите и тенденциите, уважение към закона и установените правила.

### Управление на знанието (Knowledge management)

Управлението на знанието е ясното и системно управление на ключовото/жизненоважно знание и свързаните с него процеси на създаване, организация, разпространение, използване и приложение. Важно е да се отбележи, че знанието обхваща както индивидуалното познание (което се съдържа в човешкото съзнание), така и колективното знание (кодифицирано и изразено като информация в бази данни, документи и т.н.). Една добра програма за натрупване на знания трябва да бъде насочена към процесите на развитието на знания и на трансфер на знания. Най-важното знание в повечето организации често се отнася до: знание за потребителите, знание за процесите, знание за продуктите и услугите, ориентирани към потребностите на ползвателите, знание за хората, организационната памет, извличане на поуки от миналото или от други звена в организацията, знание за взаимоотношенията, знание за активите, за механизмите за измерване и управление на интелектуалния капитал. В процеса на управление на знанието се използват разнообразни практики и процеси. Някои от по-общоприетите са: създаване и откриване, споделяне и научаване (серия от практики), организиране и управление.

### Управление на изпълнението (Performance management)

Управлението на изпълнението е интерактивен модел за контрол, основан на договореност. Неговата оперативна същност се изразява в способността на споразумяващите се страни да намерят подходящия баланс между наличните ресурси и резултатите, които могат да се постигнат с тези ресурси. Основната идея на управлението на изпълнението в работата е: от една страна да се балансират ресурсите и целите по възможно най-добър начин, а от друга страна да се балансира ефикасността и качеството, за да се гарантира, че желаните резултати са постигнати по най-икономичния начин.

### Управление на промяната (Change management)

Процесът на управление на промяната обхваща както осъществяването на необходимите промени в една организация (предлождени обикновено от модернизация и реформи), така и управление на динамиката на промяната чрез организиране, изпълнение и подкрепа на промяната.

### Управление на човешките ресурси (Human Resources management)

Управление, развитие и използване на знанията, уменията и целия потенциал на служителите на една организация в подкрепа на политиката, планирането и ефективното функциониране на нейните процесите.

### Упълномощаване (Empowerment)

Процес, посредством който на отделен човек или група от хора се предоставят повече правомощия в процеса на взимане на решения. Той може да се прилага за граждани или служители чрез ангажиране на човека/групата и чрез предоставянето на определена степен на самостоятелност в техните действия/решения.

### Устойчиво развитие (Sustainable development)

Развитие, което гарантира посрещането на настоящите нужди, без да застрашава възможността на бъдещите поколения да задоволяват своите нужди.



#### Хора (People)

Всички лица, назначени от организацията, включително тези на пълен/непълен работен ден и временните служители.



#### Цели (Objectives/goals/aims/targets)

Формулировка на желана ситуация, описваща желани резултати или ефекти така, както са определени в мисията на организацията.

#### • Стратегически цели (Strategic objectives)

Общите цели в средносрочен и дългосрочен план показват цялостната посока, към която организацията се стреми да върви. Те описват крайните резултати или ефекти (въздействие), които организацията цели да постигне.

#### • Оперативни цели (Operational objectives)

Конкретната формулировка на стратегическите цели, т.е. на ниво звено. Една оперативна цел може да бъде преобразувана директно в серия от дейности и задачи.

#### Ценност (Value)

Ценностите се отнасят до благосъстоянието, културните и морални ползи/ценности, както и тези, свързани с оползотворяването на парични средства и ресурси. Моралните ценности се считат за универсални (в по-голяма или по-малка степен), докато културните ценности могат да се различават в отделните организации, както и между отделните държави. Културните ценности в една организация трябва да се предават през годините и да се практикуват. Те трябва да бъдат обвързани с мисията на организацията. Тези ценности могат да се различават значително между организации с нестопанска цел и частни предприятия.

#### Цикъл „планирай-направи-провери-действай“ (Plan-Do-Check-Act, PDCA)

Цикъл, състоящ се от четири етапа, през които трябва да се премине, за да се постигне непрекъснато усъвършенстване, както е описано от Деминг:

- Планирай (проектна фаза)
- Направи (фаза на изпълнение)
- Провери (фаза на контрол)
- Действай (фаза на действие, приспособяване и корекция)

Този цикъл поставя акцент върху това, че програмите за подобрене/усъвършенстване трябва да започват с внимателно планиране, да доведат до ефективно действие, да бъдат проверени и евентуално адаптирани като след това отново трябва да се придвижат към внимателното планиране и последващите действия в един непрекъснат цикъл.

#### Съвместно проектиране, вземане на решения, производство и оценяване (Co-design/Co-decision/Co-production/Co-evaluation)

Ролята на гражданите/потребителите като цяло може да бъде разглеждана в четирите аспекта: като участници в процеса на проектиране/дизайн (co-designers), като участници в процеса на вземане на решения (co-decision makers), като участници в процеса на производство (co-producers) и като участници в процеса на оценяване (co-evaluators). Като co-designers те имат влияние върху това какво и как публичните организации искат да доставят като услуга в отговор на специфична нужда. Като co-decision makers гражданите

ще придобият по-голямо участие и съпричастност спрямо решенията, които ги засягат. Като co-producers – самите граждани ще бъдат включени в процеса на производство и/или в цикъла на доставка на услуги и осигуряването на тяхното качество. И накрая, но не на последно място, като co-evaluators гражданите ще изразят отношението си относно качеството на публичните политики и услуги, които са получили.

#### SMART цели (SMART objectives)

Целите са израз на това какво една организация е определила да постигне. Препоръчително е целите да отговарят на принципите на правилото SMART:

- Специфични (Specific): точна преценка за това, което се цели като краен резултат;
- Измерими (Measurable): количествени цели;
- Постижими (Achievable);
- Реалистични (Realistic): на разположение ли са необходимите ресурси?
- Навременни (Timed): поставени в срокове в рамките на управление на времето.

#### SWOT анализ (SWOT analysis)

Анализ на силните и слабите страни (Strengths and Weaknesses), на възможностите (Opportunities) – *потенциалните предимства*, и на рисковете (Threats) – *потенциалните трудности* за дадена организация.

#### Цялостно управление на качеството (TQM, Total Quality Management)

Това е ориентирана към потребителите философия за управление, която се стреми да постигне непрекъснат процес на подобрене чрез прилагането на аналитични инструменти и работа в екип с участието на всички служители. Съществуват няколко модела за управление на качеството като най-често използваните от тях са: EFQM, CAF, моделът Малкълм Болдридж (САЩ), ISO 9004.



# Анекс:

## Сравнение между структурата на CAF 2006 и структурата на CAF 2013

БЛАГОПРИЯТСТВАЩИ ФАКТОРИ	
CAF 2006	CAF 2013
<b>Критерий 1: Лидерство</b> Разгледайте доказателствата за това, което лидерите на организацията правят за...	<b>Критерий 1: Лидерство</b> Вземете предвид <b>това, което лидерите на организацията правят, за да постигнат...</b>
<b>Подкритерий 1.1.</b> Очертаване на насоката на организацията чрез разработване на нейната мисия, визия и ценности	<b>Подкритерий 1.1.</b> Определяне <b>на насоката за развитието</b> на организацията чрез разработването на нейната мисия, визия и ценности
<b>Подкритерий 1.2.</b> Разработване и внедряване на система за управление на организацията, изпълнение и промяна	<b>Подкритерий 1.2.</b> <b>Управление на организацията, нейното функциониране и непрекъснатото ѝ усъвършенстване</b>
<b>Подкритерий 1.3.</b> Мотивиране и подкрепа на хората в организацията и да бъдат модел за подражание	<b>Подкритерий 1.3.</b> Мотивиране и подкрепа на хората в организацията и да бъдат модел за подражание
<b>Подкритерий 1.4.</b> Управление на взаимоотношенията с политиките и други заинтересовани страни, за да се гарантира споделена отговорност	<b>Подкритерий 1.4.</b> Управление на <b>ефективни взаимоотношения с политическите власти</b> и други заинтересовани страни
<b>Критерий 2: Стратегия и планиране</b> Разгледайте доказателства за това, което прави организацията за...	<b>Критерий 2: Стратегия и планиране</b> Вземете предвид дали и <b>какви усилия полага организацията, за да...</b>
<b>Подкритерий 2.1.</b> Събиране на информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни	<b>Подкритерий 2.1.</b> Събира информация <b>за</b> настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, <b>както и съответната информация за управлението</b>
<b>Подкритерий 2.2.</b> Разработване, преглед и осъвременяване на стратегията и плановете като се взимат предвид потребностите на заинтересованите страни и наличните ресурси	<b>Подкритерий 2.2.</b> Разработи стратегия и планиране, <b>въз основа на събраната информация</b>
<b>Подкритерий 2.3.</b> Изпълнение на стратегията и плановете в цялата организация	<b>Подкритерий 2.3.</b> <b>Разясни и приложи</b> стратегията и плановете в рамките на цялата организация и <b>да ги преразглежда периодично</b>
<b>Подкритерий 2.4.</b> Планиране, изпълнение и преглед на модернизирването и иновациите	<b>Подкритерий 2.4.</b> Планира, въвежда и <b>оценява иновации и промени</b>
<b>Критерий 3: Хора</b> Разгледайте доказателства за това, което организацията прави за...	<b>Критерий 3: Хора</b> Вземете предвид дали и <b>какви усилия полага организацията, за да...</b>
<b>Подкритерий 3.1.</b> Прозрачно планиране, управление и подобряване на човешките ресурси във връзка със стратегическото планиране	<b>Подкритерий 3.1.</b> Планира, управлява и подобрява човешките си ресурси във връзка с процеса на стратегическото планиране
<b>Подкритерий 3.2.</b> Идентифициране, развитие и използване на компетенциите на служителите при съгласуване на индивидуалните цели с тези на организацията	<b>Подкритерий 3.2.</b> Идентифицира, развива и използва компетенциите на служителите при съгласуване на индивидуалните цели и тези на организацията
<b>Подкритерий 3.3.</b> Ангажиране на служителите като се създават условия за открит диалог и предоставяне на пълномощия	<b>Подкритерий 3.3.</b> Ангажира служителите чрез създаване на условия за открит диалог и предоставяне на правомощия, <b>подкрепящи техния успех</b>
<b>Критерий 4: Партньорства и ресурси</b> Разгледайте доказателствата относно това, което организацията прави за...	<b>Критерий 4: Партньорства и ресурси</b> Вземете предвид дали и <b>какви усилия полага организацията, за да...</b>
<b>Подкритерий 4.1.</b> Развитие и осъществяване на ключови партньорски взаимоотношения	<b>Подкритерий 4.1.</b> Развива и <b>управлява</b> партньорства <b>с съответните организации</b>
<b>Подкритерий 4.2.</b> Създаване и осъществяване на партньорства с гражданите/потребителите.	<b>Подкритерий 4.2.</b> Създава и осъществява партньорства с гражданите/потребителите
<b>Подкритерий 4.3.</b> Управление на финансите	<b>Подкритерий 4.3.</b> Управлява финансите

## Annex: Structure CAF 2006 versus structure CAF 2013

Подкритерий 4.4. Управление на информацията и знанията	Подкритерий 4.4. Управлява информация и знания
Подкритерий 4.5. Управление на технологията	Подкритерий 4.5. Управлява технологии
Подкритерий 4.6. Управление инфраструктурата	Подкритерий 4.6. Управлява инфраструктурата
<b>Критерий 5: Процеси</b> Разгледайте доказателствата за това, какво прави организацията за...	<b>Критерий 5: Процеси</b> Вземете предвид <b>дали и какви усилия полага организацията, за да...</b>
Подкритерий 5.1. Постоянното идентифициране, проектиране и подобряване на процесите	Подкритерий 5.1. Идентифицира, проектира, управлява и реализира иновативни процеси с участието на заинтересованите страни.
Подкритерий 5.2. Разработване и предоставяне на услуги и продукти ориентирани към гражданите/потребителите	Подкритерий 5.2. Разработва и предоставя услуги и продукти, ориентирани към гражданите/потребителите
Подкритерий 5.3. Иновативни процеси с участието на гражданите/потребителите	Подкритерий 5.3. <b>Координира процесите вътре в организацията, както и с други релевантни организации</b>

РЕЗУЛТАТИ	
CAF 2006	CAF 2013
<b>Критерий 6: Резултати, ориентирани към гражданите / потребителите</b> Разгледайте какви резултати е постигнала организацията в отговор на нуждите и очакванията на потребителите и гражданите чрез...	<b>Критерий 6: Резултати, ориентирани към гражданите / потребителите</b> Разгледайте какво е постигнала организацията в отговор на нуждите и очакванията на потребителите и гражданите чрез резултатите от...
Подкритерий 6.1. Резултати от измерването на удовлетвореността на гражданите/потребителите	Подкритерий 6.1. <b>Измервания на възприятията</b>
Подкритерий 6.2. Индикатори за измервания, ориентирани към гражданите/потребителите	Подкритерий 6.2. <b>Измервания на изпълнението</b>
<b>Критерий 7: Резултати, свързани с хората</b> Разгледайте какви резултати е постигнала организацията в отговор на нуждите и очакванията на своите хора чрез...	<b>Критерий 7: Резултати, свързани с хората</b> Разгледайте какво е постигнала организацията в отговор на нуждите и очакванията на потребителите и гражданите чрез резултатите от...
Подкритерий 7.1. Резултати от измерване на удовлетвореността и мотивацията на хората	Подкритерий 7.1. <b>Измервания на възприятията</b>
Подкритерий 7.2. Индикатори за резултати, свързани с хората	Подкритерий 7.2. <b>Измервания на изпълнението</b>
<b>Критерий 8: Резултати, свързани с обществото</b> Разгледайте какво е постигнала организацията по отношение на въздействието върху обществото, във връзка с...	<b>Критерий 8: Резултати, свързани със социалната отговорност</b> Оценка на социалната отговорност на организацията чрез...
Подкритерий 8.1. Резултати от социалните измервания, възприети от заинтересованите страни	Подкритерий 8.1. <b>Измервания на възприятията</b>
Подкритерий 8.2. Индикатори за социално поведение, установено в организацията	Подкритерий 8.2. <b>Измервания на представянето</b>
<b>Критерий 9: Ключови резултати от изпълнението</b> Разгледайте доказателствата за постигнати формулирани цели в организацията по отношение на...	<b>Критерий 9: Ключови резултати от изпълнението</b> Вземете предвид <b>резултатите, които организацията постига по отношение на...</b>
Подкритерий 9.1. Външните резултати: резултати и въздействия спрямо цели	Подкритерий 9.1. Външни резултати: резултати и въздействия спрямо цели (outputs and outcomes to goals)
Подкритерий 9.2. Вътрешните резултати	Подкритерий 9.2. Вътрешни резултати: <b>ниво на ефикасност</b>





## **ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ**

*Провежда обучение за служебно и професионално развитие на служителите от администрацията, конкурси за добри практики, конференции, годишни срещи и други форуми.*