



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ

РЪКОВОДСТВО
ЗА ПРОЦЕСА НА ПРИЛАГАНЕ
НА МОДЕЛ САФ
В БЪЛГАРСКАТА АДМИНИСТРАЦИЯ



, 2024 .

Модел САФ



РЪКОВОДСТВО ЗА ПРОЦЕСА НА ПРИЛАГАНЕ НА МОДЕЛ САФ В БЪЛГАРСКАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

(базирано изцяло на българската практика)

„Ръководство за процеса на прилагане на модел CAF в българската администрация“

Автор: Мими Йотова е ръководител на националния CAF ресурсен център в ИПА и представител на българската администрация в международната CAF общност. Повече от 10 години тя съдейства за изпълнение на функциите на ресурсния център по CAF, свързани с повишаване качеството на управление и организацията на работа в българската администрация - чрез разпространение на информация и знания за модела, извършване на консултации и обучения по CAF, споделяне на добри практики по прилагането на CAF (в България и чужбина), провеждане на форуми по CAF, както и в организирането на процедурата за външна оценка на българските организации, внедряващи CAF.

Г-жа Йотова е служител в ИПА повече от 15 г. и изпълнява и задачи като мениджър обучения, лектор по право на ЕС и координатор проекти.

* Общата рамка за оценка (Common Assessment Framework, CAF) е инструмент за цялостно управление на качеството, разработен през 2000 г. специално за публичния сектор от самата публична администрация (по инициатива на Европейската мрежа на публичната администрация, EUPAN).

© Автор: Мими Йотова

© Издател: Институт по публична администрация

ISBN 978-619-7262-59-9

София, 2024 г.

Съдържание

I. СЪЩНОСТ НА МОДЕЛ САФ

Модел САФ.....	3
Основа на модел САФ.....	4
Структура на модел САФ.....	5
Ползи от прилагането на модел САФ.....	6
Развитие на модел САФ.....	6

II. ПРИЛАГАНЕ НА МОДЕЛ САФ

Първа фаза: подготовка за прилагане на модела.....	8
Втора фаза: процес на самооценка.....	13
Трета фаза: план за подобрене.....	18

III. ОБОБЩЕНИЕ.....

IV. ВЪНШНА ОБРАТНА ВРЪЗКА.....

V. ИЗТОЧНИЦИ НА ИНФОРМАЦИЯ ЗА МОДЕЛА САФ

I. СЪЩНОСТ НА МОДЕЛ САФ

Модел САФ

Общата рамка за оценка (Common Assessment Framework, **CAF**) е **инструмент за управление на качеството, разработен специално за публичния сектор от самата публична администрация** - по инициатива на Европейската мрежа на публичната администрация (EUPAN). CAF е модел за управление на дейността и изпълнява ролята на „компас“, с който ръководителите откриват пътя към усъвършенстване на организацията.

CAF може да бъде използван **във всички области на публичния сектор** и е приложим към публичните организации на всички нива - европейско, федерално, национално, регионално и местно. От неговото създаване през 2000 г. досега повече от 4000 публични организации в близо 60 държави официално са се регистрирали като потребители на модела. В България CAF вече е въведен в 95 държавни администрации - 22 от тях са организации от централната администрация (включително ИПА), 17 са регионални/териториални администрации към министерства, 19 са областни администрации и 37 са общини. Етикет „Ефективен САФ потребител“ са получили общо 61 администрации, което е много висок процент.

CAF е **особено подходящ инструмент** за подобряване управлението и работата на българските държавни организации, защото е:

- инструмент за управление на качеството, **специално създаден за нуждите на публичната администрация от самата публична администрация**;
- **общ, достъпен, безплатен и лесен за употреба модел, който се прилага от самата организация** (вътрешен екип/и) без необходимост от специални финансови ресурси за неговото внедряване и поддържане;
- **цялостен инструмент**, който обхваща и анализира всички основни аспекти на организационното управление и изпълнение и допринася за постигането на „добро управление“ в публичната администрация.

ОСНОВА НА МОДЕЛ САФ

Като инструмент за цялостно управление на качеството, САФ се основава на фундаменталните осем принципа за организационно съвършенство:

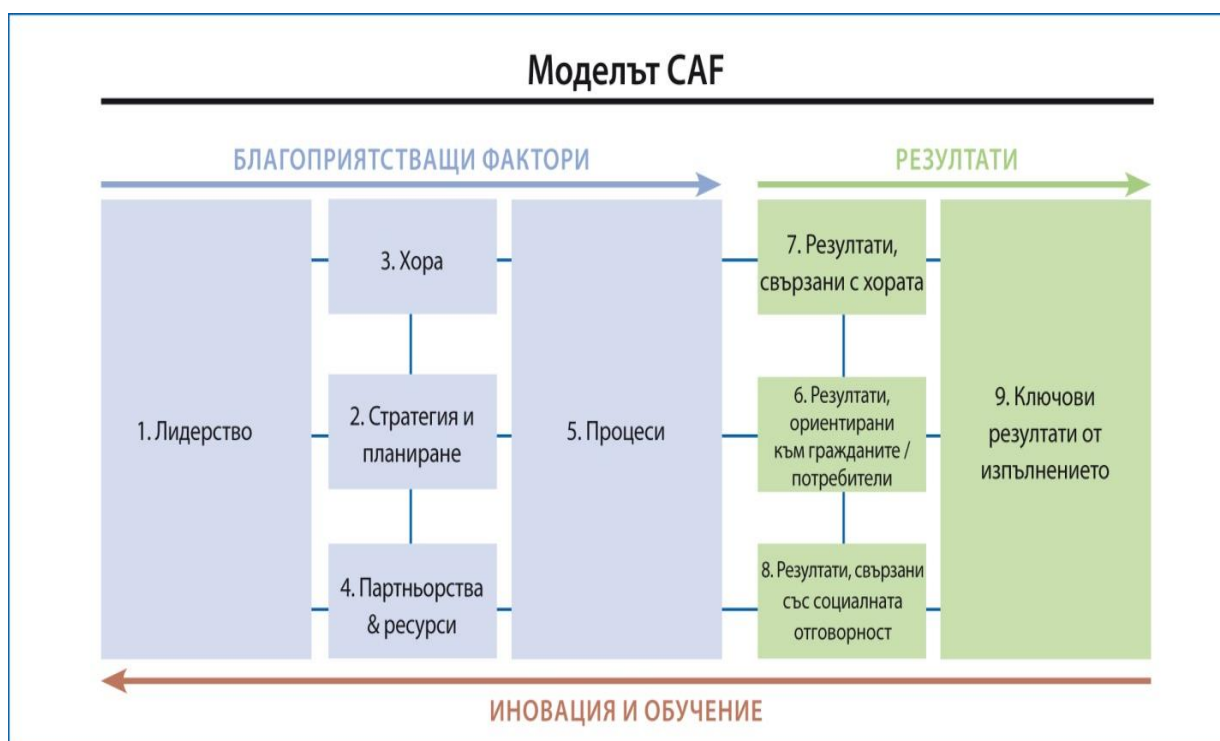


Модел САФ се базира на **цикъла на непрекъснато усъвършенстване** – така нареченият цикъл „Планирай-Направи-Провери-Действай (Plan-Do-Check-Act, PDCA). Той поставя акцент върху непрекъснатия процес на подобрения в една организация въз основа на следния подход: внимателното планиране трябва да води към ефективни действия, които е необходимо да се проверяват/анализират дали се извършват правилно и евентуално да се адаптират/променят. След това цикълът отново се прилага - в един непрекъснат процес, за да продължава усъвършенстването на организацията.



СТРУКТУРА НА МОДЕЛ САФ

Структурата на модел САФ се състои от **девет елемента**, наречени критерии. Въз основа на техния анализ организацията извършва по системен и методичен начин своята (само)оценка. **Критерии 1-5**, така наречените **Благоприятстващи фактори**, се отнасят към управленските практики на организацията, които определят ключовите управленски направления на работа на една организация (какво прави и как го прави) с оглед на постигането на желаните резултати и цели. **Критерии 6-9**, така наречените **Резултати**, посочват постигнатите от организацията резултати по отношение на гражданите/потребителите/обществото, служителите, социалната отговорност и ключовото изпълнение и се измерват на базата на възприятия и показатели за изпълнение. Всеки критерий, от своя страна, допълнително е разделен на под-критерии - така че моделът САФ има общо **9 критерия** и **28 подкритерия**, определящи основните аспекти, които трябва да се вземат предвид при оценяване и анализ на дадена организация.



Графичното представяне на структурата на модела (по-горе) показва причинно-следствената връзка между Благоприятстващите фактори и Резултатите, свързани с изпълнението на работата на една публична организация.

ПОЛЗИ ОТ ПРИЛАГАНЕ НА МОДЕЛА САФ

Използването на модел САФ предоставя на публичните организации:

- Възможност за извършване на **анализ/самооценка на организацията** въз основа на предоставената от модела методика, базирана на систематизиран комплекс от критерии, които обхващат цялостно всички основни аспекти на управлението и организацията на работа в дадена организация
- Методика за **определяне и измерване на напредъка** и постиженията на организацията, както и за **идентифициране на нейните области за подобрене**
- Средство за подобряване на **диалога между ръководство и служители**, тъй като успешното прилагане на модела е тяхна съвместна работа
- Средство за **подобряване на мотивацията на служителите** чрез тяхното пряко участие в оценяване на организацията и в процеса на нейното развитие и усъвършенстване
- Възможност за насърчаване и **споделяне на добри практики** както между различните структури в една организация, така и между различни организации
- Средство за **повишаване качеството на управление** в организацията чрез изпълнение на изготвения План за подобрене и съдържащите се в него мерки за подобрения
- Възможност за гарантиране на последователност и **непрекъснатост в развитието на организацията** и на адекватни промени в процеса на нейното усъвършенстване

РАЗВИТИЕ НА МОДЕЛ САФ

Инструмент САФ непрекъснато се развива и прилага във все повече организации и държави. В течение на този процес моделът периодично се актуализира като неговите следващи версии отразяват натрупания от публичните организации практически опит по прилагането на САФ, както и актуалните тенденции в развитието на публичната администрация. От неговото създаване досега са приети общо 5 версии на модела: първата версия е създадена през 2000 г., втората версия/ревизия е от 2002 г., третата от 2006 г., четвъртата от 2013 г., а последната - пета версия е въплътена в новия Наръчник САФ 2020.

Най-новата версия на модела - САФ 2020 е резултат от съвместната работа на международната САФ група (националните САФ кореспонденти и експерти на държавите – членки на Европейския съюз) и Европейския САФ ресурсен център към Европейския институт по публична администрация, Маастрихт, Нидерландия. По време на срещата на международната САФ група през октомври 2019 г. в Хелзинки (в рамките на Финландското председателство на Съвета на ЕС) новата версия - САФ 2020 е приета тържествено, след което е официално одобрена от Европейската мрежа по публична администрация (EUPAN) на 28 ноември 2019 г.

Принципните положения на CAF 2020 са:

- CAF 2020 като цялостен инструмент за качество продължава да се основава на 8те принципа за съвършенство и цикъла на непрекъснато развитие и подобрене, които са залегнали в същността на модела;
- Структурата на CAF с нейните 9 критерия и 28 под-критерия (от версия 2013) се запазва с оглед на нейната висока степен на разпознаване, но някои от под-критериите са актуализирани и преформулирани за по-голяма яснота.
- По-съществени промени са направени в примерите към съответните подкритерии - тяхното съдържание е актуализирано с оглед на съвременното състояние на публичната администрация, а броят им е намален - с оглед на полесното им използване и разбиране при прилагането на модела.

Ключовите промени в модела са в отразяването на идентифицираните нови тенденции в развитието на публичната администрация. Затова новата версия CAF 2020 е фокусирана върху тях, и по-конкретно:

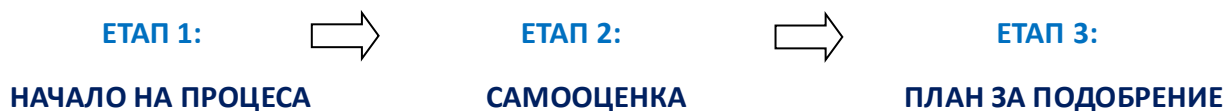
- Влияние на дигитализацията върху организациите в публичната администрация (включително и върху управлението на човешките ресурси в тях)
- Прилагане на гъвкавост и адаптивност в публичната администрация (особено важно в условията на кризи)
- Прилагане на иновации в публичната администрация (ясно очертана тенденция за съвременната публична администрация)
- Осигуряване на устойчивост и целите за устойчиво развитие като водещи принципи на публичното управление (особено важно в условията на кризи)
- Управление на многообразието
- Сътрудничество с гражданите и гражданското общество

Посочените ключови акценти имат хоризонтален обхват в CAF 2020 и намират своя израз в различните критерии, под-критерии и посочените към тях примери.

CAF 2020 е създаден като европейско ръководство за добро управление и високи постижения в организациите от публичния сектор. Като най-нова версия на модела, CAF 2020 обръща специално внимание на посочените важни аспекти на съвременната публична администрация. Крайната цел на CAF 2020 е да допринесе за „доброто управление“ и постигането на реформи в публичната администрация, както и за по-качествени услуги за гражданите/обществеността.

II. ПРИЛАГАНЕ НА МОДЕЛ САФ

Процесът на прилагане на модела САФ обхваща следните ключови етапи:



ПЪРВА ФАЗА: ПОДГОТОВКА ЗА ПРИЛАГАНЕ НА МОДЕЛА

Първият етап от процеса (началото) е **подготовката** за прилагането на модела. Обобщено тя включва вземане на **решение** от висшето ръководство за внедряване на модела в съответната организация, планиране и организиране на цялостната за целта дейност. По-конкретно, в тази фаза е необходимо да се извършат посочените по-долу действия, като дадените за тях указания и препоръки се базират на реалния български опит.

Запознаване на висшето ръководство и управленския състав с модел САФ

Прилагането на модел САФ в България е въпрос на стратегически и законодателен ангажимент за българската държавна администрация. Още в Стратегията за развитие на държавната администрация (2014-2020) и в Пътната карта към нея ясно залегна дефинираната необходимост да се въвеждат системи за управление на качеството в българския публичен сектор. С изменението на Закона за администрацията (ДВ, бр.85 от 2017 г.) непрекъснатото усъвършенстване на качеството бе установено като принцип на дейността на администрацията (чл.2, ал.1, т.8), а в новия чл. 64 бе регламентиран ангажиментът на администрацията да осъществява цялостно управление на качеството на дейността си за ефективно и ефикасно постигане на стратегическите и ежегодните си цели, включително чрез системи за управление на качеството. В този аспект прилагането именно на модел САФ е особено препоръчително, тъй като това е единственият инструмент, създаден от самата публична администрация специално за публичните организации. Така че с прилагането на модела българските администрации изпълняват предвидените в закона задължения за цялостно управление на качеството.

С оглед на изграждане на разбиране за същността на модела и на тази база вземане на обосновано решение за внедряване на САФ е необходимо висшето ръководство на организацията да се запознае с модела и да има яснота по отношение на параметрите на ангажираността си към целия процес. За целта е силно препоръчително ръководството да се обърне към националния ресурсен център по САФ към ИПА и да се уточни по какъв ефективен начин да се информира за модела (в българската практика обикновено се организира среща или брифинг, в която на висшето ръководство се предоставя консултация

относно същността, целите и полезния ефект на модела, ключовата роля на самото ръководство за неговото успешно прилагане и самият процес с необходимата организация).

Вземане на решение от висшето ръководство за прилагане на CAF

Това е най-важната и основополагаща стъпка за прилагането на модела. CAF може да се приложи успешно само при визионерски и амбициозен ръководен екип, мотивиран да развива и усъвършенства организацията. Вторият ключов фактор е ефективната работа на служителите, участващи в екипа по CAF. На практика, успехът на проект CAF зависи от добрата съвместна работа между ръководството на дадена организация и нейните служители. Затова най-ключовото за процеса на прилагане на модела е високото ниво на ангажираност от страна на висшето ръководство и отговорната работа на служителите по CAF. Българската и чуждестранна практика доказват, че решението за прилагане на модел CAF трябва да се основава на готовността на ръководството активно да подкрепя процеса и усилията на определения екип по CAF, осъзнавайки съществените ползи от внедряване на модела. Висшето ръководство трябва да уважи резултатите от работата на групата по CAF и да приеме нейния Доклад за (само)оценката на организацията като полезен анализ на моментното състояние на организацията, а впоследствие като основа за процесите на подобрене.

Препоръчително е обсъждането и приемането на решение за внедряване на модела да става на среща на ръководството (в по-тесен или по-разширен състав – например и с директорите на звената) и тя да бъде писмено документирана/протоколирана. С оглед на евентуална външна оценка в протокола е добре да бъдат записани целта, значението и обхвата на прилагане на модела – например в пълен обхват (цялата организация) или частично (част от нея). Възможно е в решението на ръководството да се включи и избора на система за точкуване, но това може да се отбележи и на по-късен етап - в заповедта за екипа по CAF или дори в протокол от оперативна среща на екипа. В CAF (Наръчника) се предлагат две системи за точкуване – класическо и прецизно точкуване. Почти всички български организации използват класическото точкуване, което по принцип е препоръчително при първо внедряване на модела, тъй като прецизното е значително по-сложно и изисква определен опит и зрялост.

В тази среща (може и в допълнителна среща) е желателно да бъде определено от ръководството отговорното лице за мониторинг и контрол на целия процес (най-често в българската практика това е главният секретар), както и председателя на вътрешния екип по CAF, който ще работи пряко по прилагането на модела. Самият състав на работната група по CAF може да бъде определен допълнително след обсъждания на ръководния състав. Изборът на ръководител/председател на екипа по CAF е ключов с оглед на неговата важна роля и функции: планиране и организиране на целия процес, комуникация и координация с висшето ръководство, с членовете на екипа и всички други заинтересовани лица,

организиране обучение на екипа по CAF, участие в изготвянето на портфолиото от документи, необходими като доказателства за самооценката, активно участие в самата самооценка и подкрепа на работата на целия екип, улесняване постигането на консенсус, участие в процеса на изготвяне на Доклада за резултатите от (само)оценката, подкрепа на работата по изготвяне и изпълнение на Плана за подобрене, информиране и отчитане за напредъка в процеса по внедряване на CAF, други. Затова изискванията по отношение на компетенциите на ръководителя на екипа са високи. Изпълняващият тази функция трябва да има високо ниво на познания за организацията и за модела CAF в частност, както и отлични организационни, комуникационни и преговорни умения. Назначаването на точния председател на екипа по CAF, който притежава нужните знания и умения и разполага с доверието на висшето ръководство, на служителите в екипа и на служителите в организацията, е едно от ключовите управленски решения, което влияе върху качеството на целия процес на прилагане на модела.

Определяне и обучение/подготовка на вътрешен екип за прилагане на CAF

Ръководството на организацията трябва да осигури необходимите човешки ресурси за работата по прилагането на модела. Подходът за подбор на екипа от ръководството може да варира: например да бъде на база на обсъждане/предложения на ръководителите на съответните структурни звена, на база на доброволен принцип – като главният секретар уведоми служителите за възможността им да участват в екипа по CAF, а може и двата подхода да се комбинират.

Окончателното решение за човешкия ресурс по прилагането на модела е на висшето ръководство (в българската практика обикновено в тази дейност е съществена ролята на главния секретар). За целта то трябва да вземе предвид и определени критерии като: представителност на различните звена и представителност на различните длъжности (които гарантират разнообразие в мненията и обективност на оценката на организацията); аналитични умения; умения за работа в екип – много съществени поради екипния характер на работата по CAF; мотивираност, отговорност и готовност на съответните служители да работят усилено по тази важна за цялата организация задача; личностни характеристики (например да не са конфликтни, да уважават мнението на другите, да обосновават мнението си с аргументи), други. Препоръчително е в групата да има представители и на различните поколения, тъй като по този начин се осигурява различен поглед при извършване на оценката на администрацията. По отношение представителността на различните длъжности е желателно в екипа да има както служител/и на ръководни длъжности (той може да бъде и ръководител на целия екип), така и на различни експертни длъжности.

В българската практика често ръководител на екипа е или главният секретар/секретар на общината, или директорът на звеното по общата администрация/друг директор. С оглед на

критериите по САФ и тяхното оценяване е силно препоръчително в екипа да има служител по човешки ресурси, юрист, който да съдейства за портфолиото с доказателствени документи, служител по стратегическо планиране, както и поне един служител на ръководна длъжност (при по-малък състав, повече при по-голям състав). В някои български организации е приложен интересен подход – член на групата по САФ е определен и за „служител по качество“ (не само за процеса на прилагане на модела, но и след това) - с оглед на устойчивост на работата по качеството в организацията.

Според българската практика, решението за екипа се обективира в заповед на ръководството, в която се определя лицето, отговорно за целия процес (ако то е друго от председателя на екипа – например главният секретар), състава на екипа – председател и членове (поименно), критериите за избор, ролята и задачите на екипа. В заповедта се определя дали да има един екип, или два – съобразно големината на организацията. Масово в българската практика се номинира един екип (например 5-7-9-11 души при организации от 30 до 1000 души състав). Изборът на отговорните лица и на състава на екипа е изключително важен фактор за успешното прилагане на модела – затова те трябва да бъдат много внимателно подбрани. В съответствие с положителния български опит в самата заповед е желателно да има и текст, че всички служители в организацията трябва да подкрепят работата на определения екип. Например за оценката и за комуникацията по САФ могат да помагат на екипа и други служители – служител в областта на стратегическото планиране, служител по връзки с обществеността, финансист или счетоводител, ИТ специалист и други, които могат да предоставят повече информация или да обяснят на екипа някои специфични аспекти от дейността на организацията.

Съобразно Насоките по прилагането на САФ е необходима подготовка за екипа, което става чрез обучение/консултация. Специалното обучение по САФ е много важно, тъй като в българската администрация липсва организационна култура и традиция по качество, а и определеният вътрешен екип за внедряването на модела не е професионален екип по качество (макар че самият модел дава методиката за неговото възможно прилагане от всички). В тази връзка е особено препоръчително организацията да се обърне към националния САФ ресурсен център за подкрепа на тази дейност, който има богат опит в тази област и разполага с изградена мрежа от лектори/консултанти.

Комуникиране по САФ

Модел САФ придава голямо значение на комуникацията и информирането на служителите и заинтересованите страни за модела, за процеса на неговото внедряване в съответната организация и за ключовите постижения в този процес – Докладът по самооценката и Планът за подобрения. Целта на изискваната широка комуникация по САФ е да се създаде ангажираност и съпричастност от страна на служителите и други заинтересовани страни към процеса, както и на разбиране на полезния ефект от прилагането на модела. Не случайно,

при евентуална външна оценка дали правилно и качествено се прилага CAF се преценява и провежданата комуникация (вътрешна и външна) - за модела и процеса на неговото внедряване в организацията.

В тази връзка съобразно добрата българска и чуждестранна практика е необходимо да се изготви още в началото на процеса Комуникационен план (Националният CAF ресурсен център предоставя образец). Неговата цел е да бъде гарантирана информираността сред заинтересованите страни, за да се създаде ясна представа за модела, целта му, процеса на прилагането му, и за ползите от промените в организацията чрез CAF. В Комуникационния план трябва да бъдат ясно посочени целените послания, да са планирани конкретни комуникационни дейности за всички фази на процеса на прилагане на модела (от подготовка през самооценка до Плана за подобрене), да са поставени срокове за изпълнението им, да са определени точно целевите групи и отговорните лица за съответните дейности, както и възможните за използване комуникационни канали и комуникационни средства. Препоръчително е също така да се определи и лице, което да следи и контролира изпълнението на този план (обикновено това е лице от групата по CAF). В някои български организации е налице добър пример - включването на служител „Връзки с обществеността“ или в самия екип по CAF, или най-малко в изготвянето и изпълнението на Комуникационния план.

С оглед на прозрачност и публичност на усилията на организацията да се подобрява и развива чрез CAF, добрата практика на българските организации е създаването на специална рубрика по CAF на тяхната интернет страница. В нея те последователно публикуват за заинтересованите страни и широката общественост информация за модела, за целта и старта на внедряването му в организацията и за всички съществени дейности, документи и резултати в напредъка по неговото прилагане. Някои български организации показват положителен пример в използването на многообразие от различни обществени информационни канали – интернет страницата на администрацията, профила си в социалните мрежи, медийно пространство - изготвянето на прес-съобщения до централни/ регионални/ местни медии, предоставяне на брошури за CAF в местата по административно обслужване, или други креативни начини за по-широка информираност.

Специално внимание организациите трябва да обърнат и на директната комуникация с всички служители (чрез различни канали и средства – срещи, вътрешни мрежи, имейли, специални папки по CAF, други) - относно модела, неговия полезен ефект и процеса на неговото прилагане. Така проект CAF няма да остане затворен в малка група от хора, а ще бъде познат в цялата организация. На практика широката комуникация по CAF цели да постигне разбиране, съпричастност и приобщаване на служителите и ръководните кадри към проекта, което би осигурило успешното внедряване на модела и подкрепа в процеса на подобряване на организацията чрез CAF.

Планиране и цялостна организация за прилагането на модела

За да бъде успешен процесът на прилагане на модел CAF той трябва от самото начало да бъде планиран, отлично организиран и координиран. В тази връзка в съответствие с добрата българска и чуждестранна практика още в началото екипът по проект CAF изготвя План-график за целия процес (националният CAF ресурсен център предоставя образец за такъв план), който трябва да бъде следен и изпълняван.

Най-важното в организирането на процеса е ръководството на организацията да осигури необходимите условия, време и ресурси за работа по CAF (човешки, технически, място за провеждане на срещи на екипа, канали за комуникация и т.н.). Определянето на служител/и, който да осъществява мониторинг и контрол на целия процес е съществено – това може да е главният секретар и/или председателят на екипа (в много български организации). Ролята на председателя на екипа относно цялостната организация и координация (с ръководството, с членовете на екипа, както и с други служители) е ключова. За плавното протичане и развитие на процеса също така е важно да се извършва регулярна отчетност на напредъка на работата по CAF пред ръководството и служителите на организацията.

ВТОРА ФАЗА: ПРОЦЕС НА САМООЦЕНКА

Това е ключов етап в цялостната работа по прилагане на модела. В него участва активно и интензивно определеният вътрешен екип/група по CAF. Затова и терминът, който се използва е (само)оценка, т.е. организацията сама се оценява чрез работата на вътрешен екип, а не на външни консултанти. На практика тази фаза обхваща следните основни стъпки: подготовка на екипа за работата по оценяване на организацията, извършване на самата (само)оценка и изготвяне на аналитичен Доклад за резултатите от нея. Самият процес на извършването на (само)оценката преминава през две взаимно свързани под-фази: индивидуално и консенсусно оценяване на състоянието на организацията. Процесът на самооценка е труден и изисква време както за подготовката му, така и за извършването му. В практиката целият процес продължава около 2 – 2,5 месеца (с всички негови стъпки).

По-конкретно, в тази фаза е необходимо да се извършат посочените по-долу действия, като дадените за тях указания и препоръки се базират на българския опит.

Подготовка на екипа за извършване на (само)оценката

Опреденият екип по CAF трябва да подготви, планира и организира своята оперативна работа по (само)оценката. В този период е необходимо да се изготвят документи по CAF, да се организират и проведат няколко оперативни срещи на самия екип, в които да се вземат необходими за оценяването решения и да се набележат конкретните действия, задачи, роли и срокове за провеждането на процеса. Особено важно за извършването на оценката

на организацията е да се вземе решение относно подхода/начина на оценяването (виж по-долу). На тази база е препоръчително да се изготви от екипа детайлен план-график за самия процес на самооценката. В рамките на оперативните срещи екипът трябва да: конкретизира ролята и задачите на членовете на екипа (например кой ще допринесе за изготвянето на Комуникационния план, кои членове ще работят повече по изготвянето на списъка с доказателствени документи), да приеме решение относно подхода си за самооценка, да избере системата за точкуване, да обсъди и приеме изготвения Комуникационен план, да приеме общия план-график на целия процес по прилагането на CAF, да приеме конкретния план-график на извършването на самооценката, да приеме портфолиото с нужни документи за (само)оценката, да идентифицира заинтересованите страни и основни партньори на организацията, да определи ключовите процеси в организацията и нейните основни продукти/услуги и други – все действия, необходими за самооценката и целия процес на прилагане на модела.

В подготвителния етап трябва да се изготви списък и портфолио с всички доказателствени документи на организацията, които да служат за обосновка при оценката на критериите/под-критериите по CAF. В тази задача подкрепа могат да оказат главният секретар/секретар на община, ръководителите на структурните звена на организацията, юриста/юрисконсулта и разбира се в нея активно участват председателят и членовете на екипа по CAF. Именно екипът ще използва приетото от него портфолио с документи, като избере само тези, които са съотносими към критериите/под-критериите на CAF.

За ефективната работа на екипа по самооценка е необходимо да се създаде обща вътрешна папка/пространство, в която да бъдат събирани всички документи по CAF за екипа – материали от обучения, заповед за екипа/екипи, план-графици, Комуникационен план, наръчниците по CAF, портфолиото с документи, таблицата/формуляра за самооценката, и впоследствие – анкети, попълнените таблици с индивидуални и консенсусна обща оценка, Доклада за резултатите от оценката, Плана за подобрене, отчетите за изпълнение на Плана за подобрене, т.е. целият архив на работата по CAF. Всички членове на екипа трябва да имат непрекъснат достъп до нея с оглед на изпълнение на задачите – индивидуални и общи. Препоръчително е да бъде определен служител в екипа, който да създаде (може и с подкрепата на друг служител по ИТ) и поддържа тази папка/пространство за групата по CAF. Съобразно добрата практика по комуникация е препоръчително също така да бъде създадена и друга отделна обща папка с информация за модела и процеса на неговото прилагане в организацията - за всички служители. Документирането и архивирането на дейностите по CAF има своето голямо значение при евентуалното провеждане на външна оценка, за да се представят доказателства за правилното изпълнение на всяка една основна стъпка от процеса по внедряването на модела.

Извършване на (само)оценката

Основната задача на определения екип по CAF е извършването на самата (само)оценка. Възприетата българска практика е оценяването на организацията да обхваща последните три (3) години от нейната работа. На практика, (само)оценката представлява идентифициране на силните страни на организацията и слабите ѝ страни, които CAF нарича „области за подобрене“. Именно определянето на областите за подобрене е съществена част, тъй като те дават ясна представа в каква посока трябва да се работи за подобрене на организацията. И така оценката включва общо 4 основни елемента за всеки CAF под-критерий: 1) констатации за силните страни на организацията, 2) констатации за областите за подобрене на организацията - 3) с конкретно предложени за тях идеи/мерки за подобрене и 4) точкуване (обяснено в Европейския наръчник по CAF).

Предварително и най-важно условие за извършването на оценката е познаването, изучаването и разбирането на Европейския наръчник по CAF 2020 и как да се работи с него - от всеки един от членовете на екипа. Модел CAF с неговата структура от 9 критерии с 28 общо под-критерии, реално представлява за групата по CAF помощна методика за извършване на (само)оценката. На база на тълкуването на всеки един критерий (с неговите под-критерии) и дадените индикативни примери от европейската публична администрация, вътрешният екип по CAF определя състоянието на своята организация като я оценява по всички критерии/под-критерии на CAF. Така на практика се извършва цялостен анализ на организацията (на всички нейни основни направления на управление и работа, каквито са всъщност критериите по CAF) и се разкрива пълната „картина“ на организацията в момента на оценката.

Работата по (само)оценката обхваща от своя страна два взаимно свързани етапа – съответно индивидуално и консенсусно оценяване. Това означава, че първоначално всеки член на групата по CAF на база на методиката на модела, определеното портфолио и своите опит и знания за организацията извършва своята самостоятелна оценка като дава своето лично мнение/констатации за организацията по всички критерии/под-критерии на CAF (т.е. силни страни, области на подобрене – с предложения за мерки за подобрене и точкуване). След събирането и прегледа на всички индивидуални оценки на членовете на екипа (обективирани в попълнените от всички членове таблица/образец за оценка, предоставян от националния CAF ресурсен център) се извършва и обща консенсусна оценка. Фактически индивидуалните оценки служат като един “brainstorming” (техника за генериране на полезни идеи) за консенсусната оценка, а също така водят и до обективност в общата на екипа оценка. Така например ако при 7-членен състав на екипа по CAF - 5 служители имат сходно мнение/констатации – това вече води до възможност за постигане на обективно общо мнение. За да има посочения полезен ефект и с оглед на правилното прилагане на CAF, индивидуалната оценка на всички членове на екипа задължително трябва да се прави напълно самостоятелно (да няма влияние на други колеги, включително и на председателя

на групата). Необходимо е да се има предвид, че постигнатият краен резултат при оценяване на организацията е нещо повече от сбора на индивидуалните мнения и излиза извън техния субективизъм, защото той отразява общата визия на една представителна група служители.

Консенсусната оценка трябва да обхване всички критерии/под-критерии на САФ (с посочените 4 елемента констатации), но вече на база на единодушно приети общо от цялата група констатации за организацията. Съобразно българската и международна добра практика, консенсусната оценка се постига на специално организирани за целта срещи на целия екип (така наречените консенсусни срещи), които като всички други срещи по САФ трябва да се документират/протоколират. Основна роля за тяхната организация, координация и водене има председателят на групата по САФ. За да бъдат ефективни тези срещи, е важна и подготовката за тях. В тази връзка е силно препоръчително индивидуалните оценки да са събрани и всички членове на екипа да се запознаят с тях преди консенсусната среща, а председателят на екипа внимателно да ги прегледа, за да направи обобщение и изводи за сходните и различни мнения. Целта на самите консенсусни срещи е в процеса на обсъждане и открит диалог, на база на индивидуалните оценки, допълнителна информация и обсъждане на съответните доказателствени документи/практики, да се постигне съгласие за единна на групата оценка на организацията (силни страни, области за подобрене, предложения за мерки за подобрене и точкуване) - по всички критерии/под-критерии на САФ.

Както е споменато по-горе, още в подготвителната фаза екипът по САФ трябва да вземе важното решение за подхода на оценяването. В българската практика се прилагат два подхода. При първия (по-стар подход), всеки член на екипа извършва самостоятелно индивидуалната си оценка по всички критерии/под-критерии (28 общо) в рамките на планиран период (например един месец) и след това всички се събират на една обща среща (обикновено 2-3 дни), на която трябва да постигнат консенсусно съгласие за цялата оценка на организацията - по всички критерии/под-критерии. Това на практика е едно напрегнато и уморително упражнение. Вторият подход (по-нов) е този на частичното оценяване. При него се прави детайлен план-график на процеса на самооценка като в планирания срок се извършва както индивидуална, така и веднага след това консенсусна оценка, но само на предварително определени 2 – максимум 3 взаимно свързани критерия. Така например: в първата седмица в нейните първи 3 дни (понеделник-сряда) всеки член на групата прави своето самостоятелно индивидуално оценяване само на критерии 1 и 2, след което всички индивидуални оценки се събират и хората се запознават с тях (четвъртък), а в последния ден (петък) се провежда консенсусната оценка на тези два критерия (с техните под-критерии). Следващата седмица се извършва същото с критерии 3, 7 и например 8, през третата седмица организацията се оценява консенсусно по критерии 4 и 6, а в четвъртата седмица – по критерии 5 и 9. По този начин екипът САФ само в рамките на един месец може да се извърши цялостно (индивидуално и консенсусно) оценяване на организацията по

всички критерии/под-критерии. Този подход значително улеснява работата на екипа, тъй като е по-ефективен - консенсусните срещи само за няколко критерия са по-кратки (около 2 часа максимум), членовете на екипа са по-концентрирани върху критериите, защото са ги оценявали същата седмица. Но най-важното е, че при този подход постепенно членовете на екипа придобиват все по-голяма увереност и разбиране как протича процеса и оттам извършват работата си по-правилно и по-спокойно. При този подход е препоръчително да се направи накрая една допълнителна консенсусна среща, в която окончателно да се прегледа консенсусното оценяване като се проследят и връзките между критериите.

Доклад за резултатите от извършената оценка

Докладът за резултатите от само(оценката) е първият ключов резултат/продукт в процеса на прилагане на модела. Той се изготвя от екипа по CAF с големия принос на неговия председател. Съобразно българската практика и разработения от Националния CAF ресурсен модел, Докладът има следното съдържание: Въведение (кратко описание на организацията/администрацията и информация за решението за прилагане на модел CAF); Описание на подхода и хода на процеса на самооценка; Резултатите от самооценката – това е таблицата/образец с попълнената консенсусна оценка на организацията; Анализ на получените в самооценката резултати, направените от екипа изводи за силните страни и областите на подобрене в тяхната взаимна връзка; и въз основа на тях Препоръки за Плана за подобрене. По отношение на таблицата с консенсусна оценка на екипа по CAF тя самата съдържа за всеки под-критерий колони с консенсусно дефинираните: силни страни, области на подобрене, точкуване и конкретни предложения за мерки за подобрения за организацията. Важна част на Доклада са не само посочените елементи на общата оценка на администрацията, но и неговата аналитична част. Именно на база на направения анализ и изводи, екипът достига до идентифициране и предлагане на ключови области за подобрене, които могат да бъдат включени в конкретния План за подобрене на организацията.

Докладът трябва да бъде предаден на висшето ръководство съобразно административната практика на съответната администрация (например Докладна записка от екипа по самооценката с неговите подписи). В контекста на същността на модел CAF този документ е един „подарък“ за ръководството, в който е отразена общата „картина“ на организацията - въз основа на обективния анализ на екипа чрез CAF. Ръководството трябва да го приеме като такъв и да го одобри, с което да покаже разбиране към значението на Доклада в цялостния процес по CAF и своята ангажираност към по-нататъшните действия на организацията за подобрене.

В рамките на тази стъпка е много важно да се извършат дейности по комуникация и разпространение на информация след служителите и другите заинтересовани страни относно постигнатия резултат. На практика в много български организации (с по-малък размер) се провеждат срещи с всички служители за запознаване с резултатите от

самооценката на администрацията, самият Доклад се предоставя на всички служители за да се запознаят с него – по различни канали. Много често при запознаване на служителите с целия Доклад те придобиват цялостна представа за своята организация и осъзнават значението на работата по CAF. По отношение на широката общественост, партньори и други заинтересовани страни също е необходимо да се публикува информация за Доклада в рубриката по CAF на интернет страницата (най-често се предоставя обща информация за Доклада - като ключова стъпка в напредъка по изпълнение на проект CAF, или резюме на Доклада или целия Доклад – по преценка на ръководството).

ТРЕТА ФАЗА: ПЛАН ЗА ПОДОБРЕНИЕ

Това е последният и много важен етап в цялостната работа по прилагане на модела. Той обхваща следните основни стъпки: подготовка и изготвяне на Плана за подобрене, комуникиране и изпълнение на Плана.

По-конкретно, в тази фаза е необходимо да се извършат посочените по-долу действия. Дадените за тях указания се базират на успешния български опит.

Подготовка и изготвяне на Плана за подобрене

Смисълът и значението на самооценката на организацията е да се създаде обоснована представа за пътя за подобрене и развитие на организацията. За целта е необходимо да се изготви и изпълни План за подобрене, който е практическото средство за развитието и усъвършенстването на дадена администрация.

Обобщено Планът за подобрене (наричан също така и План за действия за цялостно подобряване на ефективността на организацията) е:

- Основна цел на модел CAF
- Резултат от *Доклада за самооценката*, който съдържа анализа на силните и слабите страни на организацията (области на подобрене) и предложените мерки за подобрене
- Интегриран механизъм за действие, целящ подобрене на управлението и работата на публичната организация чрез изпълнение на предвидените мерки за подобрения (които водят до преодоляване на слабите страни и засилване на силните страни).
- Средство за подкрепа на процеса на стратегическото и оперативно планиране и управлението на изпълнението в организацията

За да стартира работата по изготвяне на Плана за подобрене е важно да се определи екип за тази задача. Възможни са няколко варианта, които се прилагат в българските държавни администрации. Същият екип (в пълен или в по-намален състав), който е извършил (само)оценката на организацията продължава работата си и по разработването на Плана,

тъй като той е запознат в дълбочина с извършената оценка и базираните на нея изводи и препоръки за Плана. Но с оглед на необходимостта висшето ръководство да се ангажира повече и да гарантира изпълнението на Плана за подобрене също така е препоръчителен и следния подход: екипът от самооценката да бъде намален като към него се присъединят служители на по-високи ръководни длъжности (така например от екип в състав 7 служители за самооценката, в новия екип остават трима – председателят на групата и двама от най-активните и аналитични служители в оценяването, и се включват главния секретар и директор дирекция). Добра българска практика е включването на главния секретар в процеса на разработване на Плана, защото той/тя изразява визията на ръководството за подобрене и чрез него се гарантира да бъде изготвен реалистичен План, който да бъде и успешно реализиран. Ако се използва този подход, е препоръчително да бъде издадена нова заповед с определения състав на екипа - със задачата да изготви и комуникира Плана за подобрене. Принципно с оглед на по-ефективна работа е желателно съставът на екипа за Плана да е по-малък.

Планът за подобрене се основава на аналитичния Доклад за резултатите от самооценката. Затова определеният екип за Плана трябва много задълбочено да прегледа и анализира целия Доклад, и особено таблицата за оценка с идентифицираните в нея области за подобрения с предложените конкретни идеи за мерки за подобрения по всеки критерий/под-критерий по САФ, както и направените в Доклада изводи и препоръки за най-приоритетните области за подобрене. На тази основа екипът трябва да обсъди и реши ключовите области за подобрене, които да включи в Плана, и подходящите за тях мерки за подобрене – съобразно стратегическите цели на организацията. В българската практика обикновено организациите идентифицират за Плана за подобрене 3 или 4 основни/стратегически области за подобрене. В почти всички български организации едната област за подобрене е управление на човешките ресурси, също така често идентифицирана област е политиката за социална отговорност или областта за стратегическото управление.

За улесняване на изготвянето на Плана е важно екипът да приоритизира мерките за подобрене - като за целта използва като основа дадените конкретни идеи/предложения за мерки за подобрения в направената самооценка, съдържаща се в Доклада за нея. Процесът на приоритизация означава да се изберат съществени за идентифицираната област за подобрене конкретни мерки - с оглед на тяхното значение за процеса на подобрения в организацията, както и с оглед на тяхната реализуемост. В работата си по приоритизацията екипът може да се основава на определени критерии, а именно: възможното въздействие на мярката (ниско, средно, високо) за съответната област за подобрене, стратегическото ѝ значение (комбинация от въздействие върху заинтересованите страни, върху служителите, върху вътрешните резултати на организацията, върху обществото); трудността, необходимите ресурси и бързината на реализация на мярката и т.н. На база на процеса на приоритизацията се намалява броят на

първоначално предложените мерки в извършената самооценка. Така например, ако общо по всички критерии/под-критерии при самооценката на дадена организация са предложени 60-80 мерки, в резултат на приоритизацията и тяхното групиране в Плана за подобрене могат да бъдат включени например около 10-15 мерки от съществено значение и около 10-15 мерки с бърз ефект. Всъщност това е и ориентиловъчната препоръчителна бройка за конкретните мерки в Плана, за да бъде той реалистичен за изпълнение. За улеснение на организациите Европейският САФ ресурсен център е изготвил специална методика за приоритизиране на мерките за подобрене, с която екипът за Плана може да бъде запознат чрез консултация от националният САФ ресурсен център – при направена за целта заявка от организацията.

В резултат на посочената подготовка екипът разработва Плана за подобрене. Съгласно примерния образец на националният САФ ресурсен център, Планът представлява таблица със следното съдържание: посочени приоритетни области за подобрене и към всяка от тях конкретни мерки за подобрене, видове мерки, постигнати от тях резултати/продукти, стойности/индикатори на резултатите, срок за изпълнение на съответните мерки и отговарящо за тях звено/лица за изпълнение. Процесът за изготвянето на Плана за подобрене е много по-лек и по-кратък от самооценката. При качествен Доклад за самооценка и интензивна работа на екипа Планът може да бъде готов в рамките на две до максимум три седмици.

Планът за подобрене трябва официално да бъде предоставен на висшето ръководство по съответния административен ред (например с Докладна записка от екипа). За разлика от Доклада за самооценката, който е завършен продукт на обученията по САФ вътрешен екип, и не трябва да бъде променян от никой, Планът в чернова може евентуално да бъде споделян и с ръководството, и със служителите на администрацията, тъй като той ще бъде изпълняван с тяхната подкрепа. Получените мнения и препоръки могат да бъдат взети предвид от екипа при изготвянето на окончателния План, който се предава за утвърждаване от висшето ръководство.

За да се гарантира ефективното изпълнение на Плана е препоръчително той да бъде интегриран в процеса на стратегическото планиране и да се превърне в част от цялостното управление на дадена администрация. Като средство за подобрене на организацията много български организации успешно го използват за разработването на обосновани стратегически цели и годишен план за действие за следващата година. Тази практика е силно препоръчителна и се съдържа и в Насоките по САФ.

Комуникация на Плана за подобрене

Както бе подчертано, комуникацията е един от ключовите фактори за успех при прилагането на модел CAF и тя трябва да се осъществява последователно по време на целия процес, включително и при осъществяването на действия за подобрене. При евентуална външна оценка за начина на прилагане на модела, се обръща специално внимание на този въпрос. Недостатъчната комуникация по CAF е констатирана като слаба страна при внедряването на модела в някои български организации.

В тази област добрите практики на български организации показват извършване на следните конкретни действия:

- Изготвяне на анонс към Комуникационния план (създаден още в началото на процеса), в който се конкретизират комуникационните дейности специално за Плана за подобрене и впоследствие тяхното изпълнение.
- Споделяне на Плана за подобрене с всички служители – по различни начини и канали. При по-малки организации е особено ефективно да се проведе среща с всички служители, за да се представи изготвения План за подобрене и те да бъдат мотивирани да участват в неговото изпълнение. Запознаването на всички служители с Плана допринася те да разберат по-добре смисъла на положените усилия по прилагането на модела и да осъзнаят полезния ефект на CAF, отразен в Плана за подобрене - като средство за подкрепа на процеса на промени и усъвършенстване на организацията.
- Публикуване на целия План на страницата на организацията (в рубриката по CAF) и в други възможни канали. Това допринася за запознаване на широката общественост с волята и действията на организацията за непрекъснато развитие, което е от полза за всички заинтересовани страни. Публикуване на информация за Плана като постижение в процеса на прилагане на модела и в различни медии.
- Предоставяне на регулярна информация (и по преценка на организацията на отчетите по изпълнение на Плана) относно напредъка по изпълнение на Плана – на заинтересованите страни, включително на ръководството и служителите.
- Предоставяне на информация относно цялостното изпълнение на Плана (финалният отчет) и получения полезен ефект за организацията - на заинтересованите страни, и особено важно - на всички служители. Това допринася както за имиджа на организацията и нейните постижения в развитието ѝ, така и за по-голяма съпричастност и удовлетвореност на служителите за участието им в процеса на подобрения на организацията.
- Всички действия по комуникацията и информираността трябва да се документират/архивират, защото са част от доказателствата за начина на прилагане на CAF при искана външна оценка.

Изпълнение на Плана за подобрене

На практика изпълнението на Плана за подобрене е смисълът от прилагането на модел CAF, защото чрез реализираните мерки за подобрене протича процеса на промени и развитие на организацията. След утвърждаването на Плана от ръководството стартира неговото изпълнение. В самия План са залегнали сроковете за изпълнение на конкретните мерки и са посочени отговорните за тях лица/звена. Администрациите трябва да имат предвид, че за разлика от Доклада за самооценка, Планът за подобрене е гъвкав инструмент. Те могат при преценка да го актуализират – както по отношение на мерките за подобрения, така и по отношение на заложените срокове (това може да става с кратък анонс, с кратка обосновката за актуализацията). Средният период на изпълнение на Плана в българските администрации обикновено е 1 година (максимум 1,5 – 2 години).

За да се гарантира успешното и ефективно изпълнение на Плана за подобрене най-важното е в организацията да се определи механизъм за последователно и системно наблюдение, контрол и отчетност (липсата на което при външна оценка се открива като слаба страна в някои организации). В тази връзка, българската практика показва различни варианти – съобразно организационната култура на администрациите. Така например, добра практика е издаването на заповед/документ от ръководството, или протоколирано решение в среща на ръководството (след утвърждаването на Плана), или протоколирано решение на екипа по CAF с участието на главния секретар, в който се определя начина за наблюдение и контрол, периодичността на отчетността (всеки месец, на два-три или повече месеца), както и отговорното лице за целия процес. Като отговорни лица обикновено се определят главният секретар и/или председателят на екипа по CAF, на които се отчитат за изпълнението на конкретните мерки съответните звена/лица, определени в Плана. Ръководството трябва регулярно да бъде информирано за напредъка по Плана – това също става по различни начини в българските администрации. При някои се подготвят писмени отчети до ръководството - на определен период от време (при едногодишен срок за изпълнение на Плана се препоръчва поне на 1-2-3 месеца да има отчетност, не по-дълъг период), при други председателят на екипа/екипите по CAF на дирекционни съвети отчита изпълнението на Плана, при трети - председателят на екипа по CAF отчита пред главния секретар обобщението на изпълнението на Плана за дадения период. При всички случаи, за успешния процес на изпълнението на Плана се препоръчва администрациите могат да използват цикъла PDCA („планирай-направи-провери-действай“). С оглед на евентуална външна оценка е важно да има писмен запис на съответните действия и отчети, които служат за доказателство за приетия механизъм/система на наблюдение, контрол и отчетност.

Когато организацията работи по изпълнение на Плана е необходимо да се ангажират различни служители/звена, съобразно областта на планираните мерки. Затова е толкова важно служителите регулярно да са информирани за напредъка в изпълнението на Плана – по този начин те се чувстват съпричастни и признати за работата си по развитието на организацията. Препоръчително е също така да се публикува информация за изпълнението на Плана и на страницата на администрацията – за широката общественост, в контекста на комуникацията и прозрачността.

Когато Планът за подобрене е изцяло изпълнен, е необходимо да се направи обобщен отчет (обикновено от екипа по САФ). Препоръчително е в него, освен отчетност на изпълнените мерки за подобрене и обобщени статистически и други данни (като % на цялостно изпълнение, брой изпълнени мерки, постигнати резултати/продукти, други), да се направи и анализ на полезния ефект от изпълнението на Плана върху цялостното развитие и подобрене на организацията. Именно аналитичната част може в бъдеще да бъде основа за вземането на обосновано решение за евентуално ново прилагане САФ. Посоченият финален отчет трябва да се предостави на ръководството и да бъде споделен с всички служители, както и по преценка на други заинтересованите страни (в резюме, или като информация за него), с оглед повишаване на тяхното разбиране за полезния ефект на модела и съпричастност към положените от ръководството, екипа и служителите усилия по прилагане на модел САФ. Добра практика е финалният отчет за изпълнение на Плана да бъде предоставен и на националния САФ ресурсен център в ИПА.

III. ОБОБЩЕНИЕ

С прилагането на модел CAF българските държавни организации изпълняват стратегически приоритети и законови задължения, и въвеждат/развиват организационна култура на качество в публичната администрация. Процесът е трудно предизвикателство, особено при първо въвеждане на модела, но това е най-достъпният и лесен за прилагане инструмент за качество, създаден специално за публичните организации. Като дългосрочен резултат внедряването на модела в държавните администрации съществено подкрепя доброто управление и реформите в публичния сектор. Силно препоръчително е CAF да се прилага отново и отново (добра практика е 2-3 години след предишното внедряване) с оглед на непрекъснатост в процеса на развитие на организацията.

Най-важните фактори за успех на проект CAF са:

- Амбициозно визионерско ръководство и мотивиран, ефективно работещ и представителен за организацията екип/екипи
- Високо ниво на ангажираност и подкрепа от страна на висшето ръководство - CAF е съвместен проект на ръководството и служителите
- Планиран, структуриран и комуникиран процес
- Разбирането на модела – приемането му като цялостна платформа за организационно развитие, а не като поредния проект
- Спазването на методиката на модела чрез правилното прилагане на Европейския наръчник по CAF.
- Подкрепата (обучения, консултации, материали, образци) от националния CAF ресурсен център към ИПА – за целта организациите трябва да се свържат с центъра и да поискат съдействие.

Много организации се интересуват относно периода на прилагане на модела. Българската практика показва, че за целия процес (от подготовката през самооценката и изготвянето на Плана за подобрене) ефективен период от време са 3 – евентуално максимум 4 месеца. В техните рамки може да се гарантира максимална концентрация. По-дълъг период повишава риска от намалена мотивация, загуба на ритъма и оттам на ефективността. Трябва също така да се има предвид, че между началото и края на процеса на самооценка ситуацията може да се промени с оглед на динамичните и чести промени в държавната администрация. След това следва и периода на изпълнение на Плана (1 до 2 години според българската практика).

Полезна информация относно процеса на прилагане на модела може да се намери в Европейските ръководства - Наръчника по CAF 2013 и Наръчника по CAF 2020, и особено в частта със заглавие „Насоки за подобряване на организацията чрез CAF“. Те са важни и в контекста на поискана външна оценка, тъй като външният оценител проучва и оценява именно дали правилно и качествено са реализирани изискуемите стъпки в процеса – по Насоките.

Схема за процеса на прилагане на модела в Наръчника по CAF

ДЕСЕТ СЪПКИ НА CAF ЗА ПОДОБРЯВАНЕТО НА ОРГАНИЗАЦИТЕ

ФАЗА 1 – НАЧАЛО НА ПРОЦЕСА НА ПРИЛАГАНЕ НА CAF

Стъпка 1 Решете как да планирате и организирате процеса на самооценка (SA)

Стъпка 2 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 ЗА 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

IV. ВЪНШНА ОБРАТНА ВРЪЗКА

Процедурата за външна обратна връзка (PEF) е създадена от Европейския CAF ресурсен център в отговор на исканията на европейските потребители на модела (изготвена е през 2009 г., актуализирана е през 2013 г., през 2023 г. стартира нейна нова ревизия). Решението и отговорността за прилагането на PEF на национално равнище принадлежи на съответната държава като за целта се разработва национална процедура/правила и се определя национален организатор. В тази връзка на база на Европейската процедура ИПА изготви и публикува (в рубрика CAF на страницата си) Национални правила за външна обратна връзка. Националният CAF ресурсен център е организатор на процедурата в България. Затова ако организациите искат да бъде извършена тази процедура за тях, те трябва да отправят специална заявка към ИПА/националния CAF ресурсен център, който да я организира и да определи техния външен оценител/и.

Процедурата за външна обратна връзка е създадена за по-нататъшна подкрепа на публичните организации – тя е насочена към качествено прилагане на модел CAF и към продължаване усилията на организацията за развитие и усъвършенстване.

По-конкретно нейните цели са:

- Да подкрепи качеството на прилагането на модел CAF и влиянието му върху организацията
- Да изясни дали и до каква степен организацията внедрява принципите на цялостното управление на качеството – в резултат на въвеждането на CAF и да посочи пътя напред
- Да подкрепи и поднови мотивацията в организацията за непрекъснато подобрене и усъвършенстване. Да признае извършените успешно усилия на ръководство и служители за качествено прилагане на модела чрез връчване на етикет „Ефективен CAF потребител“.
- Да се насърчи споделянето на добри практики и опит по CAF с други организации и взаимното учене между организациите, прилагащи модела.

На практика, процедурата представлява:

- извършването на обективна оценка от външен експерт/и (специално обучени за нея) относно това дали правилно и качествено организацията е приложила CAF като е спазила Насоките на модела (посочените фази и стъпки на процеса, включително и прилагане на принципите на съвършенство) и
- предоставянето на тази аналитична оценителна информация обратно на организацията с препоръки за подобрения в процеса на прилагане на модела и за по-нататъшното ѝ развитие и усъвършенстване.

Оценяването на българските организации по PEF се извършва на основата на Националните правила за външна обратна връзка и методиката в тях, за да се гарантира обоснованост и обективност на преценката. Външният оценител обективира резултатите от проучването си и анализа на начина, по който организацията е приложила модел CAF, в специален Доклад до ИПА/националния CAF ресурсен център. Като национален организатор на PEF, центърът взема окончателното решение дали организацията заслужава етикет „Ефективен CAF потребител“ – поради качествено и ефективно прилагане на модела. Понастоящем срокът на сертификата има действие 2 години.

V. ИЗТОЧНИЦИ НА ИНФОРМАЦИЯ ЗА МОДЕЛА САФ

<https://www.ipa.government.bg/>

Страница на ИПА, меню „CAF“. В нея може да се търсят контакти и полезна информация за националния CAF ресурсен център, за проектите на ИПА по САФ, за материали, презентации, изследвания, публикации относно модел САФ, за събития и обучения, свързани с модела САФ и въпросите за качество на управление в държавната администрация, за българския опит по въвеждането и прилагането на модела в административните структури. Особено полезни за организациите са наръчниците по САФ, Националните правила за външна оценка, сборниците Добри практики по САФ и изследванията на ИПА, включително най-новото: *Проучване на ефективността, ефикасността и устойчивостта на модела за качество САФ сред администрациите, внедрили го в периода 2017 г. - 2020 г.* – с богата информация за споделения опит и препоръки за подобрения в прилагането на модела в българската администрация.

<https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>

Страница на Европейския САФ ресурсен център към Европейския институт по публична администрация (EIPA) в Маастрихт, Холандия. Тя е точка за намиране на полезна информация за европейския инструмент САФ, за регистрация на САФ потребители, за обучения, изследвания, споделен опит и събития по САФ.

ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ

НАЦИОНАЛЕН РЕСУРСЕН ЦЕНТЪР ПО САФ

МИМИ ЙОТОВА, РЪКОВОДИТЕЛ НА ЦЕНТЪРА