



1. Развитие на модел CAF

CAF непрекъснато се развива и прилага във все повече организации и страни. Затова през годините моделът периодично се актуализира като неговите следващи версии отразяват натрупания практически опит по CAF, 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. и е представена на Първата Европейска конференция по качеството, Лисабон, Португалия. Втората версия е от 2002 г., третата от 2006 г., четвъртата от 2013 г., а последната пета версия е **CAF 2020**.

2. CAF 2020 - Създаване

Най-новата версия на модела - CAF 2020 е резултат от съвместната работа на международната CAF група (националните CAF кореспонденти и експерти на държавите – членки на Европейския съюз) и Европейския CAF ресурсен център към Европейския институт по публична администрация, Маастрихт, Нидерландия. Решението за разработването на новата версия се взема в рамките на срещата на работната CAF група в Талин през септември 2017 г. През следващите 2 години оперативно се работи по нея като процесът е насърчаван от европейските председателства на Естония, България и Румъния. По време на срещата на международната CAF група през октомври 2019 г. в Хелзинки (в рамките на Финландското председателство на Съвета на ЕС) тържествено е приета новата версия - CAF 2020, която официално е одобрена от Европейската мрежа по публична администрация (EUPAN) на 28 ноември 2019 г.

3. CAF 2020 – Основни положения

Принципните положения на новия CAF 2020 са следните:

- CAF 2020 като цялостен инструмент за качество продължава да се основава на 8те принципа за съвършенство и цикъла на непрекъснато подобрене, които са 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 като тяхното съдържание е актуализирано, а броят им е намален значително с оглед на по-лесното им ползване и разбиране при прилагането на модела
- Актуализацията на модела и промените в него са в контекста на важни нови фактори и тенденции в съвременното развитие на публичната администрация. Затова в новата версия фокусът е върху: дигитализацията, иновациите, устойчивостта, гъвкавостта, многообразието
- CAF 2020 в дългосрочен аспект цели „доброто управление” в публичната администрация и подпомагането на прилагането на реформи в нея

Новата версия на модела е по-улеснена за прилагане от публичните администрации. Потребителите, които познават практически предишните версии (и най-вече последната от 2013) няма да бъдат затруднени в ориентацията в новата версия, тъй като принципните положения на модела са запазени, а актуализацията е умерена като е насочена предимно към новите тенденции в развитието на публичната администрация и нейното управление. Организациите са свободни да адаптират прилагането на модела съобразно тяхната специфика и конкретни обстоятелства.

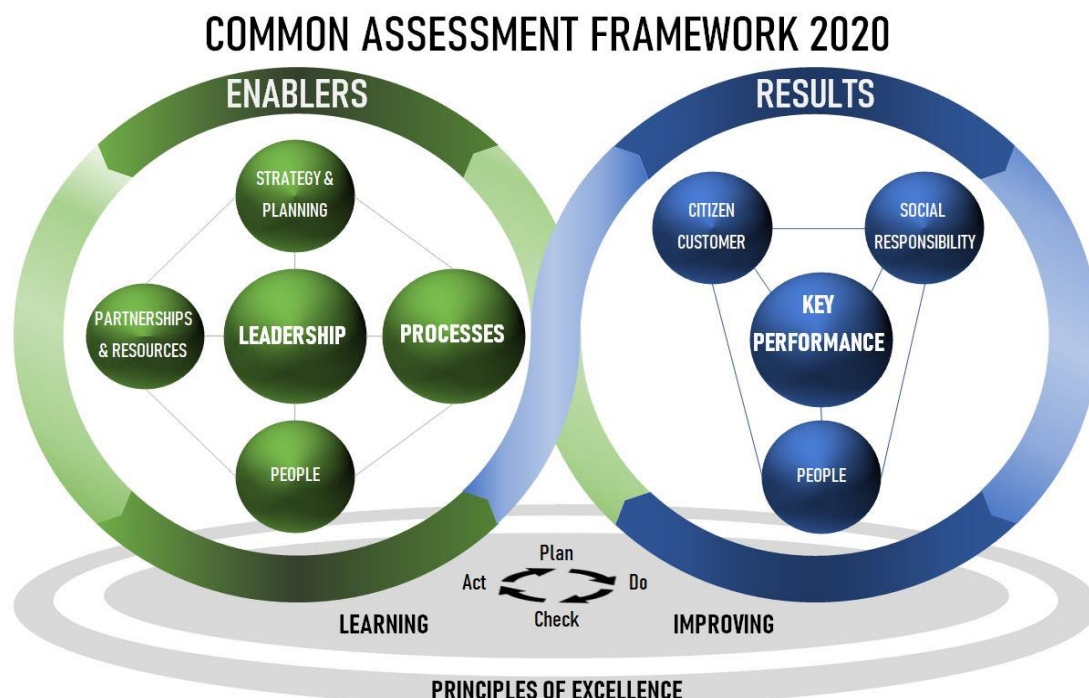
4. CAF 2020 – Основни фокуси

Новият CAF 2020 има следните опорни фокуси:

- Влияние на **дигитализацията** върху организациите в публичната администрация (включително и върху управлението на човешките ресурси в тях)
- Прилагане на **гъвкавост и иновации** в публичната администрация
- Осигуряване на **устойчивост** и целите за устойчиво развитие като водещи принципи на публичното управление
- Управление на **многообразието**
- **Сътрудничество с гражданите** и гражданското общество

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

5. CAF 2020 – Критерии (структура) с основни акценти на промените



Критерий 1 „Лидерство” е свързан с ролята на лидерството/ръководството в цялостното управление на организацията. В него са определени нови изисквания към ръководителите на публичните организации като:

- подготовка за предизвикателствата на дигиталната трансформация
- съобразяване на управлението с европейските принципи и ценности, както и с международни, наднационални, национални и местни стратегии
- осигуряване на организационна гъвкавост на организацията в контекста на актуални промени във външната среда
- управление на подобрението и на оценката на организацията в контекста на очакванията и нуждите на заинтересованите страни
- вдъхновяване на служителите на база на култура на доверие и откритост
- насърчаване култура на учене и приспособяването на служителите към нови изисквания и
- използване на нови средства за комуникация, включително социални медии

Критерий 2 „Стратегия и планиране” е свързан с процеса на стратегическото планиране в организацията. В критерия са прецизирани наименованията на всички под-критерии и се обръща внимание на следните нови акценти:

- извършване анализ на реформите в публичния сектор на европейско и национално ниво с цел дефиниране и преглед на ефективни стратегии
- разработване на стратегията и плановете на организацията в съответствие с визията на европейските и национални стратегии и реформите в публичния сектор
- Интегриране в стратегиите и плановете на организацията на елементи на устойчивост, социална отговорност, многообразие и равенство между половете, иновационна култура и отражение на глобални предизвикателства

Критерий 3 „Хора” е свързан с управлението на човешките ресурси в организацията. В критерия са прецизирани наименованията на всички под-критерии и се обръща внимание на следните нови акценти:

- Прилагане на принципите за справедливост, политическа неутралност, равни възможности според заслугите, многообразие, социална отговорност и равновесие между професионалния и личния живот в политиката за управление на човешките ресурси
- Прилагане на прозрачна политика за човешките ресурси
- Осигуряване на необходимите компетенции и качества с цел реализиране на мисията, визията и ценностите на организацията с по-специален фокус върху социалните, дигитални, иновационни умения и умения за бързо реагиране
- Привличане и развитие на таланти и прилагане на нови форми и методи на учене, необходими за изпълнението на мисията, визията и целите

Критерий 4 „Партньорства и ресурси” е свързан с развитие на сътрудничеството със заинтересованите страни, с гражданите и гражданското общество, и с управлението на основните ресурси в организацията. В критерия съществено е намален броя на примерите като те смислово са обобщени и актуализирани и се обръща внимание на следните акценти:

- Насърчаване на активното участие и сътрудничеството с гражданите и гражданското общество
- Финансова прозрачност и балансиран бюджет

- Използване на възможностите на дигиталната трансформация за обогатяване на познанията на организацията и развиването на дигитални умения
- Осигуряване на системи и процеси за управление, съхранение и оценка на информация и познания с цел опазване на устойчивостта и гъвкавостта на организацията
- Идентифициране и ползване на нови подходящи за организацията технологии, отворени данни и други; Използване на технологии за подкрепа на иновациите, творчеството, сътрудничеството
- Предприемане на действия за осигуряване на киберсигурност и ефективна защита на данните

Критерий 5 „Процеси” е свързан с разработването, прилагането и координирането на процеси в контекста на нуждите и очакванията на гражданите и потребителите. В него се обръща внимание на следните нови акценти:

- Разработване и управление на процеси фокусирани върху нуждите и очакванията на гражданите/потребителите и обществото и принципите на многообразие и равенство
- Използване на възможностите, свързани с дигитализацията, отворените стандарти и вземането на решения на база на събраните данни при управлението на процесите
- Подобряване на процесите с оглед на защита на личните данни
- Иновации и оптимизация на процесите на база на добри практики и ангажираността на заинтересованите страни
- Изграждане на култура на съвместна работа и мобилност на служителите и насърчаване на свързани и координирани процеси

Критерий 6 „Резултати, ориентирани към гражданите/потребителите” е свързан с измерването на резултати по отношение на удовлетвореността на гражданите/потребителите от предоставяните от организацията услуги/продукти. В критерия се обръща внимание на следните акценти:

- Измерване на резултати относно прозрачност, достъпност и почтеност на организацията
- Измерване на резултати относно ангажираността на заинтересовани страни в работата на организацията и иновациите
- Измерване на резултати относно ползването на дигитализацията и е-управление

Критерий 7 „Резултати, свързани с хората” е свързан с измерването на резултатите по отношение на служителите на организацията. В критерия се обръща внимание на следните акценти в измерване на удовлетвореността на служителите от организацията:

- Способността на организацията за гъвкавост, бързо приспособяване, управление на познанията и въздействието на дигитализацията
- Механизмът за обратна връзка, консултации, диалог и системни проучвания сред персонала
- Индикатори по отношение на ползването на дигитална информация и инструменти за комуникация

Критерий 8 „Резултати, свързани със социалната отговорност” е свързан със ценностите и отговорностите на публичната организация. CAF 2020 отново обръща специално внимание на социалната отговорност в контекста на следните акценти:

- Влияние на организацията върху качеството на живот на гражданите/ потребителите извън институционалната мисия
- Влияние върху икономиката и устойчивостта на околната среда
- Въздействие върху качеството на демокрацията, прозрачността, етичното поведение, върховенството на закона, откритостта и почтеността;
- Запазване и поддържане на общи услуги за споделяне на ресурси

Критерий 9 „Ключови резултати от изпълнението” е свързан с постигане на определените цели и задачи на организацията, свързани с нейната мисия/дейност. В критерия се обръща внимание на следните нови акценти:

- Резултати от изпълнението на реформите в публичния сектор
- Ефикасност на организацията в управлението на различните ресурси
- Резултати от съвместни дейности и споразумения за партньорство
- Влияние на дигитализацията върху изпълнението на организацията

Заклучение

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 важни аспекти за съвременната публична администрация като дигитализацията, гъвкавостта, устойчивостта, разнообразието и иновациите, сътрудничеството с гражданското общество. Крайната цел на CAF 2020 е да допринесе за „добро управление”, реформи в публичната администрация и по-качествени услуги за гражданите.

Мими Йотова,

Ръководител на националния CAF ресурсен център и
национален CAF кореспондент