

Утвърдил:

Павел Иванов

Изпълнителен директор на ИПА

НАЦИОНАЛНИ ПРАВИЛА ЗА ВЪНШНА ОБРАТНА ВРЪЗКА



**Адаптиран вариант на Процедурата на Европейския CAF ресурсен център
от 2009 г.**

СЪДЪРЖАНИЕ

Предговор.....	5
Резюме	9
1. Самооценка и подобрене с помощта на Общата рамка за оценка (CAF).....	9
2. Процедурата за външна обратна връзка на CAF.....	9
3. Прилагане на Процедурата за външна обратна връзка на CAF	11
3.1. Прилагане на Процедурата за външна обратна връзка на CAF на национално ниво	11
3.2. Ролята на Европейския CAF ресурсен център	12
3.3. Прилагане от потребителите на CAF	12
4. Роли, отговорности и профил на външните оценители по CAF	13
Част 1. Съдържание на модела CAF 2013.....	14
1.1.Начало и развитие	14
1.2.Основна цел	14
1.3.Структура на модела CAF	16
1.4. Десет стъпки за подобряване на администрацията чрез CAF.	16
1.5. Фундаменталните осем принципа на съвършенство	17
1.6. Ефективно използване на модела CAF	19
Част 2. Процедурата за външна обратна връзка на CAF	22
2.1. Необходимостта от външна обратна връзка.....	22
2.2 Целите на Процедурата за външна обратна връзка на CAF.....	22
2.3. Принципите на Процедурата за външна обратна връзка на CAF	24
2.4. Трите стълба на Процедурата за външна обратна връзка на CAF – амбиции и философия	24
Стълб 1: Процесът по самооценка	25
Стълб 2: Процесът по идентифициране на мерки за подобрене.....	27
Стълб 3: Нивото на зрялост на принципите за тотално управление на качеството в организацията	28
Част 3. Как се прилага Процедурата за външна обратна връзка на CAF	30
3.1. Приложение на Процедурата за външна обратна връзка на CAF на национално ниво	30
3.2. Ролята на Европейския ресурсен център по CAF	30
3.3. Изисквания към потребителите на CAF, които имат желание да кандидатстват за Процедурата за външна обратна връзка на CAF.....	31

3.4.Фази в Процедурата за външна обратна връзка на CAF	32
Фаза 1: Кандидатстване за получаване на Сертификат за ефективен потребител на CAF ...	32
Фаза 2: Предоставяне на обратна връзка.....	33
Фаза 3. Решение и връчване на Сертификата	36
Част 4. Външните оценители по CAF.....	37
4.1.Роля, задачи и профил	37
4.2.Необходимо обучение	40
4.3.Кодекс за поведение на външните оценители по CAF.....	41
Приложения към Процедурата за външна обратна връзка на CAF.....	43
Приложение 1.1 - Въпросник по Стълб 1	43
Приложение 1.2 - Въпросник по Стълб 2	53
Приложение 1.3 - Въпросник по Стълб 3	60
Процедура за оценка	61
Приложение 2: Наръчник за оценка	66
1. Методика за оценка	66
1.1. Доказателства	67
1.2. Оценка	68
2. Скали за оценка	70
2.1. Скали за оценка за процеса по самооценка и процеса по идентифициране на мерки за подобрене (Стълбове 1 и 2).....	70
2.2. Скали за оценка на ценностите на тоталното управление на качеството	70
3. Профили за оценка.....	71
3.1. Профили за оценка на процеса по самооценка и процеса по идентифициране на мерки за подобрене (Стълбове 1 и 2)	71
3.2. Профил за оценка на ценностите на тоталното управление на качеството (Стълб 3)	75
Приложение 3: Формат на доклада за обратна връзка по CAF	77
Част 1: Основни коментари	79
Част 2: Обратна връзка за процеса на самооценка	80
Част 3: Обратна връзка относно плана за подобрене	82
Част 4: Обратна връзка относно принципите за цялостно управление на качеството	83
Част 5: Профил на оценката.....	84
Приложение 4: Заявление за кандидатстване.....	85



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

www.eufunds.bg

Предговор

Правилата за външна обратна връзка (външна оценка), са адаптирана версия на разработената през 2009 г. от Европейския САФ ресурсен център Процедура за външна обратна връзка по САФ. Правилата са разработени по Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“, осъществяван с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд, с участието на обучени по проекта експерти за даване на обратна връзка по САФ.

Правилата се прилагат от организации, които са внедрили САФ. След извършване на преглед и изготвяне на доклади за обратна връзка съгласно процедурата, експертите за даване на обратната връзка ще предложат организацията, които са изпълнили условията, да получат етикет **„Ефективен САФ потребител“**.

Националният организатор за прилагането на правилата ще бъде Институтът по публична администрация.

В края на 90-те години на 20 век, управлението на качеството се превръща във важен въпрос в рамките на публичния сектор в държавите-членки на Европейския съюз. С цел да координират усилията си и да поставят началото на съвместен процес по обмен и натрупване на познания по темата, министрите, отговорни за развитието на държавната администрация в ЕС, приканват своите генерални директори да насърчат обмена на добри практики и сътрудничеството между държавите-членки на ЕС и да развият общи инструменти в областта на управлението на качеството. Очевидна е нуждата от по-значими инициативи на европейско ниво в тази насока. Когато се организира първата Европейска конференция по качеството в Лисабон през месец май 2000 година, близо 1200 държавни служители от всички европейски държави се събират, за да обсъдят добри практики в областта на управлението на качеството и иновациите. Представен е първият продукт на сътрудничеството между националните експерти в рамките на ЕС – моделът на Общата рамка за оценка (CAF), същински съвместен европейски инструмент за управление на качеството, предназначен за публичния сектор и разработен от публичния сектор.

САФ бързо се превръща в огромен успех. В ранните години моделът се използва предимно за въвеждане на принципите на тотално управление на качеството в организацията от публичния сектор, като се извърши диагностика на организацията в сравнителен аспект спрямо съвършената организация – САФ. Изключително полезно в

тази насока се оказва ангажирането на служителите в процеса. Прилагането на CAF е съвместна инициатива между ръководството и служителите и много често това е първият случай, в който ръководителите и служителите се събират на едно място, за да обсъждат текущото състояние в организацията и възможностите за развитие в бъдеще, за да се повишат ефективността и ефикасността.

Много усилия са вложени през годините в използването на CAF и много от потребителите искат да получат обратна връзка дали се справят добре и да научат повече относно прилагането на CAF в тяхната организация. Така те започват да търсят активно обратна връзка и признание. Дали техният процес по самооценка е извършен правилно? Дали техният план за подобрения ефективно и точно отразява изводите от самооценката и дали са предприели вече първите стъпки по налагане на принципа за тотално управление на качеството? Как могат да демонстрират това, както вътре в самата организация, така и навън?

Въз основа на тяхното търсене, започва обсъждане за създаване на една външна схема за обратна връзка за потребителите на CAF. Същността на тази външна обратна връзка по CAF представлява мнението и препоръките, получена от специално обучени за целта експерти по CAF по три основни въпроса (наречени "стълове"): процесът на самооценка; планирането на подобренията; и началото на пътя към прилагането на 8-те принципа на съвършенство, водещи принципи за съвършената организация. Експертите – наречани външни оценители – влизат в комуникация с различните заинтересовани страни в организацията, по отношение на въвеждането на CAF, дават своите коментари и формулират съвети и препоръки за бъдещо подобрение. Те трябва да мотивират потребителите на CAF да продължат усилията си да развиват качеството в своята организация, във всички негови аспекти. За да обобщат наблюденията и препоръките си, в края на процедурата те трябва да решат дали организацията е използва модела CAF по ефективен начин и дали заслужава да получи *Сертификат за Ефективен потребител на CAF*, който да важи през следващите 2 години.

Много настоящи и потенциални бъдещи потребители на CAF изразяват своя интерес към Процедурата на външна обратна връзка по CAF и Сертификата за ефективен потребител на CAF. И двата инструмента, свързани с CAF, представляват допълнителен стимул, за да се стартира използването на CAF или да се продължи употребата му, като част от стратегията за непрестанно усъвършенстване на организацията. По този начин се дава нов стимул в развитието и използването на CAF.

Процедурата за външна обратна връзка по CAF е разработена въз основа на резултатите от редица пилотни проекти, в рамките на които потребителите изказват своето мнение за това ново преживяване:

Белгия: Отдел „Услуги за общата правителствена политика“ на фламандската администрация.

Професионалната външна обратна връзка е важен стимул за поддържане на динамиката в сферата на управлението на качеството, създадена чрез самооценката по САФ. Проучването в дълбочина на процедурата по самооценка, на плана за подобрения и програмата за действия потвърди, че сме на правилния път, но също така ни даде важна обратна връзка, за да можем да адаптираме своя подход. Най-вдъхновяващият аспект беше вниманието, което се отдели на влиянието на въвеждането на САФ върху развитието на отдела. Какво се е променило? До каква степен отделът е поел по пътя на тоталното управление на качеството? В допълнение, това ни върна към есенцията от работата с САФ.

Дания: община Хьое-Тааструп

Има общ консенсус за много високо ниво на удовлетвореност от пилотния процес и резултатите от него. Кандидатстващата организация изключително високо оцени получаването на задълбочена и конструктивна обратна връзка. Има голямо задоволство от начина на изпълнение на процеса като цяло и полезността на обратната връзка по отношение на бъдещата ни работа по самооценка и подобряване на качеството. Може да се отбележи, че обратната връзка е добра, както по отношение на съдържанието, така и що се касае до формата.

Италия: Национален осигурителен институт в Л'Акуила.

Основната промяна, в резултат от професионалната обратна връзка, може да се види във факта, че както служителите, които работят в нашата организация, така и ръководството станаха по-мотивирани да продължат по пътя на постоянното усъвършенстване. Професионалната обратна връзка даде на нашата организация важна информация относно слабостите в процеса по извършване на самооценката и относно правилното прилагане на цикъла Планирай-Направи-Прегледай-Коригирай (PDCA), който е в основата на самия процес. В резултат от това ние подобрихме капацитета си за планиране на дейностите по правилния начин и за систематична проверка.

Разработването на Процедурата за външна обратна връзка на САФ и на Сертификата за ефективен потребител на САФ е съвместно усилие на група държави-членки, които са силно ангажирани в процеса по въвеждане на САФ на национално равнище, от една страна и на Европейския САФ ресурсен център към ЕИПА, от друга. Процедурата за външна обратна връзка на САФ е разработена от Мрежата на националните кореспонденти по САФ, в рамките на Групата за иновативни публични услуги.

Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

Процедурата представлява следващата стъпка към бъдещото развитие на публичен сектор в Европа, основан на качеството.

Процедурата е одобрена от генералните директори на 53-тата Среща на генералните директори по време на шведското председателство.

Стокхолм, декември 2009 г.

Резюме

Към края на 2017 г. около 4000 организации от публичния сектор в Европа вече прилагат модела. През последните години CAF намери своето място сред множеството съществуващи инструменти за управление на качеството. Процедурата за външна обратна връзка по CAF – която предоставя външна обратна връзка относно самооценката, която е извършена посредством CAF, има за цел допълнително да подкрепи потребителите на CAF по пътя им към управление на качеството.

1. Самооценка и подобрене с помощта на Общата рамка за оценка (CAF)

CAF предоставя рамка за самооценка, която концептуално е сходна с основните модели за тотално (цялостно) управление на качеството, но е специално разработена за целите на организациите от публичния сектор. Целта е тя да се превърне в катализатор за цялостен процес за подобрения в организацията.

Процесът по въвеждане на CAF е описан в 10 общи стъпки (от стартирането, през процеса по самооценка, до фактическото въвеждане на подобренията), които могат да се разглеждат като рамката, която очертава доброто прилагане на CAF. Следователно, тези стъпки представляват важен елемент от Процедурата за външна обратна връзка на CAF.

Като инструмент за тотално управление на качеството, CAF се придържа към основните принципи на съвършенството: ориентация към резултати, фокус върху гражданина/клиента, лидерство и постоянство на целите, управление, основано на процеси и факти, активно включване на хората, непрестанно подобрене и иновация, взаимно изгодни партньорства и корпоративна социална отговорност. Фокусът върху тези принципи е друг важен аспект от Процедурата за външна обратна връзка на CAF.

2. Процедурата за външна обратна връзка на CAF.

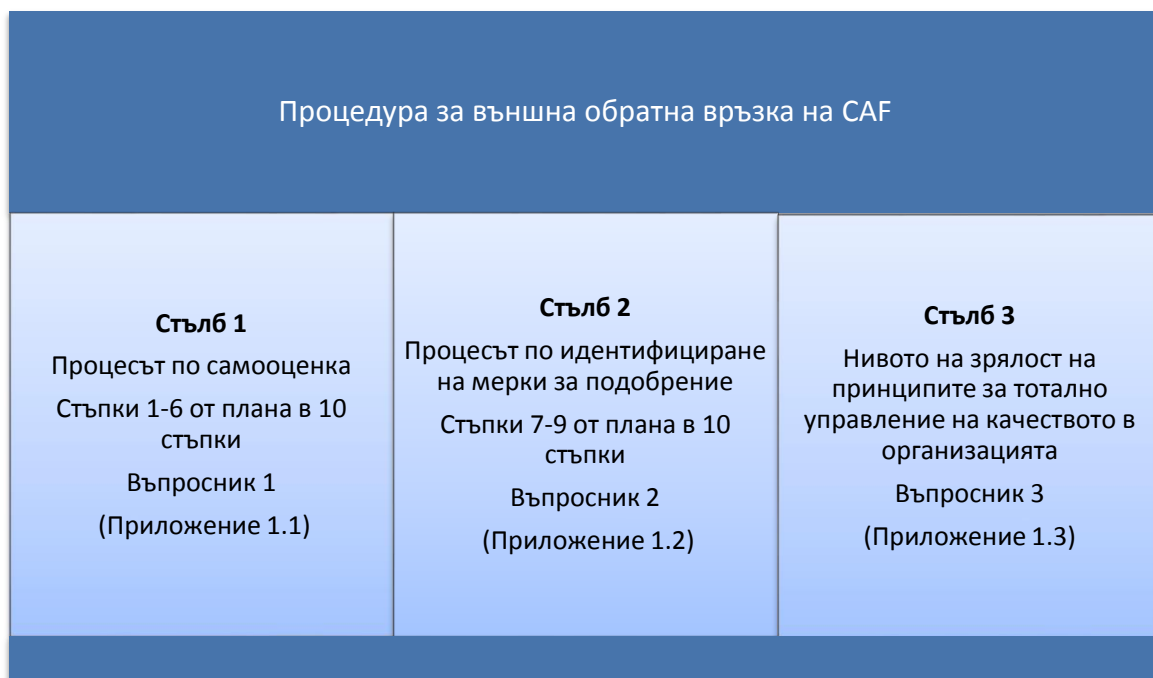
За да позволи на организациите от публичния сектор, които прилагат CAF, да видят резултатите от своите усилия и да получат обратна връзка, Процедурата за външна обратна връзка на CAF предоставя външна обратна връзка относно въвеждането на принципите на тоталното управление на качеството посредством CAF. Тази обратна връзка се отнася не само до процеса по самооценка, но също така и до пътя за бъдещо развитие, избран от организацията, за да достигне до съвършенство в дългосрочен план, като тя се основава на принципите на съвършенството.

Целите на Процедурата за външна обратна връзка по CAF.

Процедурата за външна обратна връзка на CAF се стреми да постигне следни цели:

1. Да подкрепи качествено въвеждане на CAF и засилването на влиянието му върху организацията.
2. Да изясни дали организацията е внедрила ценностите на тоталното (цялостното) управление на качеството, като резултат от въвеждането на CAF.
3. Да насърчи и да поднови ентусиазма в организацията за непрестанно усъвършенстване.
4. Да насърчи прегледа от други организации и ученето от сходни добри практики.
5. Да награди организациите, които са поели по пътя към непрестанно подобрене, за постигане на съвършенство по ефективен начин, без да ги съди относно достигнатото равнище на съвършенство.
6. Да подкрепи участието на потребителите на CAF в Нивата на съвършенство на EFQM.

С тази цел, Процедурата за външна обратна връзка на CAF е изградена върху 3 основни стълба.



Стълб 1: Процесът по самооценка

Качеството на самооценката служи като основа за успеха на бъдещите подобрения. В първия стълб на Процедурата по външна обратна връзка на САФ централно място заема качеството на процеса по самооценка. Разработен е въпросник, чрез който да се оцени качествено изпълнение на отделните стъпки в процеса по самооценка. Всички тези стъпки са разписани под формата на конкретни дейности и се оценяват от външните оценители по САФ, като целта е да се определи способността на организацията да извърши ефективна и добре планирана самооценка, а не да се потвърждават резултатите, дадени в рамките на самооценката.

Стълб 2: Процесът по идентифициране на мерки за подобрене

Следващият важен елемент в ефективното приложение на САФ са последващите действия след извършване на самооценката. Предложенията за подобрения следва да бъдат приоритизирани и трансформирани в план за подобрения, който ще бъде приложен в рамките на максимален период от 2 години. Въпросникът, който съответства на този втори стълб от Процедурата по външна обратна връзка на САФ, покрива планирането и процеса по подобрене, като целта му не е да оценява резултатите от мерките за подобрене. Както и при Стълб 1, всички тези стъпки са трансформирани в специфични дейности и се оценяват посредством опростена скала за оценка.

Стълб 3: Нивото на зрялост на принципите за тотално управление на качеството в организацията (по-широкият обхват на съвършенството)

Една от целите на САФ модела е да насочи организациите от публичния сектор към важните ценности на тоталното управление на качеството. Чрез прилагането на модела САФ, тези ценности, с времето, следва да се превърнат в неизменна част от културата на организацията. Въпросникът за оценка на степента на зрялост на принципите на тоталното управление на качеството се базира на осемте основни принципа на съвършенството. Оценката се отнася до нивото на зрялост, което организацията е достигнала, в резултат от самооценката и процеса по въвеждане на подобренията.

3. Прилагане на Процедурата за външна обратна връзка на САФ

3.1. Прилагане на Процедурата за външна обратна връзка на САФ на национално ниво

Националният организатор по САФ се определя на национално равнище и той отговаря за прилагането на Процедурата за външна обратна връзка на САФ в съответната държава. Националният организатор за България е Института по публична

администрация, който избира група от външни оценители по САФ (оценителите). Те са специално обучени за целта експерти по САФ. Основополагащ принцип на Процедурата за външна обратна връзка на САФ е, че организациите трябва да могат да я използват с минимални разходи.

Основните общи рамки на Процедурата за външна обратна връзка на САФ са описани в настоящата брошура. При следване на тези правила ще може да бъде дадена гаранция, че процесите, свързани с Процедурата за външна обратна връзка на САФ, са организирани по качествен начин и че в резултат на това, Сертификатът за ефективен потребител на САФ се отличава с високи стандарти навсякъде в Европейския съюз.

3.2. Ролята на Европейския САФ ресурсен център

Освен поддържането на базата данни за САФ, Европейският САФ ресурсен център в ЕИПА, Маастрихт подкрепя държавите-членки при прилагането на Процедурата за външна обратна връзка на САФ, чрез редица инициативи: промотиране на Процедурата за външна обратна връзка на САФ на европейско равнище, запознаване на националните кореспонденти по САФ с тази процедура, предлагане на обща европейска обучителна програма за външните оценители по САФ и координиране на подкрепата за държавите-членки, които нямат определен национален организатор.

3.3. Прилагане от потребителите на САФ

Всяка публична организация, потребител на САФ, може да кандидатства за Процедурата за външна обратна връзка на САФ, при спазване на следните 2 изисквания:

1. Заявлението за кандидатстване трябва да бъде подадено между 6 и 12 месеца след завършване на процеса по самооценка и изготвяне и одобряване на доклада от самооценката.
2. Организацията се регистрира или е вече регистрирана като потребител на САФ в Европейската онлайн база данни на потребителите на САФ, поддържана от ЕИПА.

След това кандидатстващата организация трябва да премине през отделните фази на Процедурата за външна обратна връзка на САФ:

- ✓ Фаза 1: кандидатстване
- ✓ Фаза 2: процесът по предоставяне на обратна връзка
- ✓ Фаза 3: финалното решение и награждаване със Сертификат за ефективен потребител на САФ

4. Роли, отговорности и профил на външните оценители по CAF

Външните оценители по CAF играят изключително важна роля в Процедурата за външна обратна връзка на CAF. Техните основни задачи включват:

- ✓ Да анализират въвеждането на CAF през процеса по самооценка и мерките за подобрене и да оценят дали организацията е въвела ценностите на тоталното управление на качеството.
- ✓ Да дават обратна връзка и предложения за силните страни и възможностите за подобрене, по отношение на процеса по прилагане на CAF.
- ✓ Да насърчат и подновят ентусиазма в организацията за работа по цялостно управление на качеството и самооценка, чрез използването на модела CAF.

За да може едно лице да бъде външен оценител по CAF, то трябва да притежава съчетание между професионални и лични качества и умения, в комбинация с ангажимент за подходящо поведение и отношение. Външният оценител по CAF трябва да е преминал съответното обучение на национално или на европейско равнище, за да може да работи като външен оценител по CAF.

Заклучение

Моделът CAF е доказал своя успех през последните години, но в същото време трябва да се предприемат необходимите стъпки, за да бъде адаптиран към бъдещето. В тази насока Сертификатът за ефективен потребител на CAF действително придава добавена стойност на използването на CAF и помага на неговите потребители. Организациите от публичния сектор искат да видят резултатите от техните усилия и настояват да получат обратна връзка. Тази Процедура за външна обратна връзка на CAF, която се прилага от други организации и експерти, ще помогне на институциите да предприемат следващите крачки по пътя си към управление на качеството, като направят положените от тях усилия видими, както вътре в организацията, така и извън нея.

Част 1. Съдържание на модела CAF 2013

След въвеждането на модела CAF през 2000 г. на Европейската конференция по качеството, много организации от публичния сектор в Европа вече прилагат модела. Тази процедура за външна обратна връзка по CAF е разработена на база на CAF и има за цел да подкрепи по-нататъшното прилагане на CAF от CAF потребителите. Тази процедура е на разположение само на потребителите на CAF. Целта ѝ е да потвърди и да коментира, чрез външно оценяване качеството и ефективността на прилагане на CAF модела. В тази връзка основните характеристики на CAF модела са описани по-нататък само за да подпомогнат хората да разберат връзката с Процедурата за външна обратна връзка (CAF External Feedback).

1.1.Начало и развитие

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®) и Университета по административни науки Speyer в Германия. 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.

1.2.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 Management¹);
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).

Множество компоненти подпомагат постигането на тези цели: структура от 9 критерия, 28 подкритерия с примери, панел за оценка на благоприятстващите фактори и резултатите, насоки за извършване на самооценка, мерки за подобрене и процес на “бенчлърнинг”, както и речник.

Организациите, които започват да прилагат CAF, имат амбицията да се развиват 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.

1

1.3. 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 третираят 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 под-критерии. **28-те под-критерия** 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 под-критериите и посочват възможни области, в които да се оцени как администрацията отговаря на изискванията, заложили в съответния под-критерий. 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 отправни 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 учене**, който съпътства организацията по пътя ѝ към организационно съвършенство.

1.4. Десет стъпки за подобряване на администрацията чрез CAF.

Процесът на прилагане на CAF може да бъде описан в 10 основни стъпки. Те се разпределят в три основни фази: Фаза 1 Начало на процеса на прилагане на CAF Фаза 2 обхваща процеса на самооценка и Фаза 3 включва използването на резултатите от самооценката за съставянето на план за действие и стартиране на мерки за подобрене. Тези 10 стъпки могат да бъдат разглеждани като насоки за добро прилагане на CAF. Тези стъпки представляват важна част от външната оценка на CAF (External CAF Feedback).

Фаза 1 - Начало на процеса

Стъпка 1: Решете как да планирате и организирате процеса по самооценка

Стъпка 2: Дайте публичност на проекта за самооценка

Фаза 2 - Процес на самооценка

Стъпка 3: Съставете една или повече групи за самооценка

Стъпка 4: Организирате обучение

Стъпка 5: Извършете самооценката

Стъпка 6: Съставете доклад за резултатите от самооценката

Фаза 3 – План за подобрене/приоритизиране

Стъпка 7: Съставете план за подобренията, въз основа на утвърдения доклад от самооценката.

Стъпка 8: Дайте публичност на плана за подобрения

Стъпка 9: Приложете плана за подобрения

Стъпка 10: Планирайте следващата самооценка

1.5. Фундаменталните осем принципа на съвършенство

Като инструмент за цялостно управление на качеството, CAF се присъединява към фундаменталните концепции 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 свързани ресурси и дейности се управляват като процес, а ефективни решения се базират на анализ на данни и информация.

Принцип 5: Развитие и участие на хората

Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

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 учене, иновации и усъвършенстване

Съвършенството е предизвикателство към статуквото и изисква извършване на промени чрез непрекъснато учене за създаване на иновации и подобряване на възможностите. Продължаващото усъвършенстване 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 развиват 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.

1.6. Ефективно използване на модела CAF

Използването на CAF модела предоставя на организацията мощно средство за инициране на процес на непрекъснати промени. CAF дава възможност за:

- Самооценка, основана на доказателства, срещу набор от критерии, които са широко приети в публичния сектор в Европа;
- Възможност да се идентифицира прогресът и изключителните нива на постижения;

- Средство за постигане на устойчивост на посоката и консенсус относно това, което е необходимо да се направи, за да се усъвършенства организацията;
- Връзка между различните резултати, които могат да се постигнат, и подкрепящи практики и благоприятстващи фактори;
- Средство за създаване на ентусиазъм сред служителите чрез включването им в процеса на усъвършенстване;
- Възможности за популяризиране и споделяне на добри практики в различни области на организацията и сред различни организации;
- Средство за интегриране на различни инициативи за качество в нормални бизнес процеси;
- Средство за измерване на напредъка във времето чрез периодични самооценки.

Процедурата за външна обратна връзка на CAF е създадена за по-нататъшна подкрепа на организацията за по-ефективното прилагане на CAF и за бъдещо усилие по управление на качеството. Това става като се предоставя външна обратна връзка, основана на добре подбрани теми, които са подробно обяснени в следващите секции на тази брошура. Три причини защо е необходимо да се прилага ефективно CAF и да се получи обратна връзка за това:

Причина 1: Успехът на CAF зависи от начина, по който е приложен

Насоките за прилагането на CAF в организацията не съдържат задължителни изисквания за прилагане. На тях трябва да се гледа като на препоръчителни стъпки, които се основават на опита и успешното прилагане на CAF почти 20 години. Успешното прилагане на CAF силно зависи от начина, по който моделът се внедрява в организацията. Би било полезно за организацията да получи обратна връзка за начина на внедряване на CAF, което ще допринесе за по-нататъшното подобряване на ефективността.

Причина 2: Работата с CAF означава прилагане на действия за усъвършенстване.

Внедряването на CAF по ефективен начин не означава само да направим самооценка, но също така да съставим план за подобрене и да извършим действията от този план. Получавайки обратна връзка за този план и за начина, по който този план е изпълнен, може да увеличи стойността от прилагането на процедурата за обратна връзка. Другата важна причина е мотивационният аспект. Както показва опитът при много проекти, мотивацията и динамиката са обикновено доста високи в организациите при стартирането на плана. Предизвикателството обаче, е в продължаването на тези

усилия. Външната обратна връзка може да помогне на организацията да поддържа инерцията и да избегне загубата на мотивация и динамика.

Причина 3. Съвършенството е началото и краят на CAF.

Осемте принципа на съвършенството определят основата на модела CAF (както е описано в предходната част). Организациите, които стартират прилагането на CAF, имат амбицията да израснат до върхови постижения в тяхното изпълнение и са въвели културата на съвършенство в своята организация. Ефективното прилагане на CAF трябва да води към по-нататъшно развитие на този вид култура и начин на мислене в организацията. Получаването на обратна връзка за това може да помогне на организацията да развие тази култура в бъдеще.

Тези три причини, които са движещите сили на външната обратна връзка на CAF, са представени в следващата част.

Част 2. Процедурата за външна обратна връзка на CAF

Основата на Процедурата за външна обратна връзка на CAF, разбира се, представлява моделът CAF. Процедурата за външна обратна връзка на CAF е разработена, за да предлага добавена стойност при прилагането на CAF в организациите от публичния сектор. С описанието на основните характеристики на модела CAF в предходната част, вече е установена и първата връзка с Процедурата за външна обратна връзка. Настоящата Част 2 е насочена към описание на общите предпоставки и основните характеристики на Процедурата за външна обратна връзка на CAF, водещите цели, задачи и основополагащи принципи в нея. Следващата Част 3 ще опише в подробности използването и функциите на Процедурата за външна обратна връзка на CAF.

2.1. Необходимостта от външна обратна връзка

Организациите от публичния сектор, които вече са въвели модела CAF, искат също така да видят и резултатите от своите усилия и с оглед на това активно търсят обратна връзка. По този начин се заражда идеята за създаване на система за външна обратна връзка, относно въвеждането на принципите на тотално управление на качеството, посредством модела CAF, която да обхваща не само процеса по самооценка, но също така и пътя, който организациите са избрали за достигане на съвършенство в дългосрочен аспект. Тази процедура за външна обратна връзка от други организации и експерти в областта на цялостното управление на качеството ще им предложи по-ясен поглед върху онова, което вече е било свършено, както и ще им отвори нови перспективи пред работата им в сферата на качеството за в бъдеще. В допълнение към това, за да могат да се демонстрират положените от организацията усилия, както вътрешно, така и пред външните партньори, може да се получи Сертификат за CAF, който да нагradi онези, които използват CAF ефективно.

Въз основа на тези идеи е постигнат консенсус между държавите-членки на ЕС, за да се създаде нова процедура и нов сертификат: Процедурата за външна обратна връзка на CAF и Сертификатът за ефективен потребител на CAF.

2.2 Целите на Процедурата за външна обратна връзка на CAF

Процедурата за външна обратна връзка на CAF има няколко основни цели:

- **Да окаже подкрепа за качествено прилагане на CAF и за повишаване на въздействието му върху организацията.** Моделът CAF е разработен като инструмент за самооценка и организационно развитие. Използването на CAF обслужва вътрешни

потребности на организацията. За да подсили допълнително това му предназначение, Процедурата за външна обратна връзка на CAF предоставя на организациите възможността да получат обратна връзка за начина, по който са приложили CAF и на инициативите за утвърждаване на качеството в организацията.

- **Да демонстрира дали организацията възприема ценностите на тоталното управление на качеството, като резултат от прилагането на CAF.** Моделът CAF се базира на редица ценности и принципи на цялостното (тоталното) управление на качеството (описани по-горе). Прилагането на CAF трябва да спомогне тези ценности да се превърнат с времето в част от организационната култура. При работата си с CAF организациите са принудени да поставят допълнителен фокус върху определени важни елементи на цялостното управление на качеството и да осъзнаят необходимостта да включат тези ценности в ежедневната си дейност.

- **Да насърчи и поднови ентузиазма в организацията за работа в посока постоянно усъвършенстване.** Един от важните елементи от добрата самооценка по CAF е създаването и прилагането на план за подобрения. За организациите често е трудно да запазят темпа на промените за по-дълъг период от време. Много организации с времето отделят все по-малко внимание на тези аспекти и след известен период, спират да следят напредъка. За да запази фокуса си върху подобренията, организацията получава тази обратна връзка в най-подходящия момент, за да установи дали работата по подобренията все още върви, съгласно първоначалния план.

- **Да насърчи прегледа от други организации и ученето от сходни добри практики.** Една от основните цели на CAF е да подпомогне организациите да се учат една от друга. Процедурата за външна обратна връзка на CAF предоставя нова възможност да се поучат от други организации и да се получи полезна обратна връзка от опитни потребители на CAF, колеги и други институции, които са преминали през същия процес и са се изправили пред сходни трудности.

- **Да награди организациите, които са поели по пътя към непрестанно подобрение, за постигане на съвършенство по ефективен начин, без да ги съди относно достигнатото равнище на съвършенство.** CAF представлява за много държави начална точка за работа по въпросите на качеството по структуриран начин. Процедурата за външна обратна връзка на CAF е насочена към стимулиране на организациите, които са поели вече по този път към налагане на качеството. Процедурата оценява усилията, които организацията полага, посоката за развитие, която е избрала и начина, по който това се осъществява.

- Да подкрепи участието на потребителите на CAF в Нивата на съвършенство на EFQM, като по този начин осигури мост към програмата Ангажирани със съвършенството (Committed to Excellence), тъй като организациите, които са получили Сертификата за ефективен потребител на CAF, могат да демонстрират, че са провели достоверна самооценка и че притежават ефективен план за действие. (Докладът от обратната връзка, който потвърждава ефективното приложение на CAF, споменава и възможността за кандидатстване за Нивата на съвършенство на EFQM).

2.3. Принципите на Процедурата за външна обратна връзка на CAF

Шестте основни принципи, които стоят в основата на Процедурата са:

1. Процедурата за външна обратна връзка на CAF е **общоевропейска рамка**, която следва да се прилага в съответствие с националните особености, на доброволен принцип.
2. Процедурата за външна обратна връзка на CAF **насърчава обратната връзка** по отношение на въвеждането на CAF и ефектите му върху организацията.
3. Обратната връзка се дава от **други организации** или външни експерти.
4. Процедурата за външна обратна връзка на CAF води до предоставянето на Сертификат за ефективен CAF потребител за период от 2 години, а не до признаването или акредитирането на съвършена организация.
5. Процедурата за външна обратна връзка на CAF е изградена на основата на 3 стълба:
 - Процесът по самооценка;
 - Процесът по идентифициране на мерки за подобрене;
 - Степента на зрялост на цялостното управление на качеството в организацията (по-широкият обхват на съвършенството).
6. Решението и отговорността за прилагането на Процедурата за външна обратна връзка на CAF на национално равнище, принадлежи на всяка държава-членка. Националните кореспонденти по CAF се насърчават да си сътрудничат с Европейския ресурсен център по CAF към ЕИПА, както и с националните лица за контакт по EFQM, при нужда.

2.4. Трите стълба на Процедурата за външна обратна връзка на CAF – амбиции и философия

Процедурата за външна обратна връзка на CAF е изградена на основата на 3 стълба. Тези стълбове са описани детайлно в следващата част на настоящата брошура, както и

в различните въпросници и в наръчника за оценка, които са представени в приложенията. Основните характеристики на всеки от стълбовете са описани по-долу.

Процедура за външна обратна връзка на CAF		
Стълб 1 Процесът по самооценка Стъпки 1-6 от плана в 10 стъпки Въпросник 1 (Приложение 1.1)	Стълб 2 Процесът по идентифициране на мерки за подобрене Стъпки 7-9 от плана в 10 стъпки Въпросник 2 (Приложение 1.2)	Стълб 3 Нивото на зрялост на принципите за тотално управление на качеството в организацията Въпросник 3 (Приложение 1.3)

Стълб 1: Процесът по самооценка

Качеството на самооценката служи като основа за успеха на бъдещите подобрения. В първия стълб на Процедурата за външна обратна връзка на CAF централно място заема качеството на проведената самооценка. С цел да се добие по-задълбочена представа за качеството на процеса, ще се анализират стъпки 1-6 от процеса в 10 стъпки, описан по-горе (виж част 1, секция 1.4.).

Стъпки в обхвата на Стълб 1

Стъпка 1 - Решете как да планирате и организирате процеса по самооценка

Стъпка 2 – Дайте публичност на проекта за 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

Всяка от тези стъпки се разделя на специфични действия. По-долу са представени различните действия, дефинирани в обхвата на стъпка 1 от процеса по самооценка. За по-детайлно описание на всяка от тези стъпки, вижте Приложение 1.1. „Въпросник за процедурата по самооценка“

Процесът по самооценка (Стълб 1)

Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

Стъпка 1 - Решете как да планирате и организирате процеса по самооценка.	
1.1.	Осигурете ангажираност и активно участие на ръководството за стартиране на процеса.
1.2.	Осигурете ясно управленско решение по отношение на завършването на самооценката в консултация с организацията, на обхвата на самооценката (дали самооценката ще обхваща цялата организация или само определени части/звена/отдели...) и на общата цел на самооценката.
1.3.	Дефинирайте рамка за процеса по самооценка и за последващите действия и планирайте дейностите по самооценката.
1.4.	Определете ръководител на процеса по самооценка, с високо ниво на познание по отношение на организацията или сформирайте комисия за самооценка, председателствана от ръководителя на процеса по самооценка.
1.5.	Определете матрицата за оценяване, която ще бъде използвана.
1.6.	Осигурете ресурси за самооценката и определете как да се приоритизира разпределението на тези ресурси.

Оценяването на организацията следва да се базира на ясни и прости скали за оценка, с оглед на факта, че организациите може все още да не са разработили прекалено усложнени модели за оценка.

Моделът спомага за възможността да се извърши ефективна и добре планирана самооценка, която повишава нивото на разбиране в организацията по отношение на основополагащите принципи, които са необходими за постигане на съвършенство. Скалата за оценка има 5 нива:

1	Дейностите са извършени по много ограничен начин
2	Дейностите са извършени по ограничен начин
3	Дейностите са извършени по приемлив начин
4	Дейностите са извършени по задоволителен начин
5	Дейностите са извършени по отличен начин

Тази скала за напредъка е детайлизирана за всяка дейност по фази на изпълнението, като представя тълкуването на реалната ситуация в организацията, по отношение на конкретната тема. Представените определения не трябва да се разглеждат като строго дефиниран списък, а по-скоро като примери, които да водят потребителите на САФ и външните оценители, когато се опитват да оценят нивото на развитие. За допълнително обяснение на системата за оценка и нейната употреба, моля вижте Наръчника за оценка (Приложение 2, секции 2.1. и 3.1.)

Стъпка 1 - Решете как да планирате и организирате процеса по самооценка.

Дейности	1	2	3	4	5
1.1. Осигурете ангажираност и активно участие на ръководството за стартиране на процеса.	Няма доказателства за ангажимент или активно участие от ръководството.	Има известни доказателства за ангажимент от ръководството за стартиране на процеса, но ограничени само до част от ръководителите.	Има доказателства за ангажираност и активно участие на ръководството за стартиране на процеса.	Има ясни доказателства за ангажираност и активно участие на ръководството за стартиране на процеса, което действа в ролята на съветник и попечител на инициативата, комуникира целите и предимствата.	Има убедителни доказателства за ангажираност и активно участие на цялото ръководство за стартиране на процеса, като то действа като съветник и попечител на инициативата, комуникира целите и предимствата и участва в дефинирането на проекта.

Сълб 2: Процесът по идентифициране на мерки за подобрене

Самооценката и добрата диагностика, въз основата на CAF, са една от задачите, но друг важен елемент от ефективното приложение на CAF е свързан с това, за какво ще се използват резултатите от самооценката. Изводите следва да бъдат приоритизирани и детайлизирани в план за подобрения, който покрива (ограничен) списък от добре подбрани мерки и дейности, които да бъдат изпълнени в срок не по-дълъг от две години. Този втори сълб от Процедурата за външна обратна връзка на CAF се фокусира върху тази фаза от приложението на CAF и покрива стъпки 7-9 от процеса в 10 стъпки, споменат по-горе. Всички стъпки представят детайлна картина на плана за подобрения, качеството на този план, как е разработен, комуникиран и как се проследява изпълнението му. Процедурата за външна обратна връзка на CAF включва планирането и процеса по подобрения, като целта не е да се оценяват резултатите от мерките за подобрене.

Стъпки в Сълб 2
Стъпка 7 – Съставете план за подобрения
Стъпка 8 – Дайте публичност на плана за подобрения
Стъпка 9 – Приложете плана за подобрения

Както и при Сълб 1, всички тези стъпки са детайлизирани в специфични дейности и се оценяват с помощта на същата 5-степенна скала за оценка, представена по-горе. За по-подробно представяне на различните дейности във всяка от стъпките, в рамките на

Съълб 2, моля вижте Приложение 1.2. „Въпросник относно плана за подобренията“, както и Наръчника за оценка (Приложение 2, секция 2.1. и 3.1.), за детайлно обяснение на процеса по оценяване по този съълб.

Съълб 3: Нивото на зрялост на принципите за тотално управление на качеството в организацията

Третият съълб от Процедурата за външна обратна връзка на CAF се фокусира върху осемте принципа на съвършенството и промяната във фокуса на организацията, по посока на тези принципи след приложението на модела CAF.

Въпросникът за оценка на нивото на зрялост на принципите за цялостно управление на качеството се основава на тези осем принципа на съвършенството, описани в част 1, секция 1.5. от настоящата брошура. Всички осем принципа следва да бъдат проверени в дадената организация, като първа стъпка, за да се оцени нивото на зрялост на принципите за тотално управление на качеството в нея.

По време на посещението на място два принципа се избират от кандидатстващата организация, за да бъдат анализирани в дълбочина (един тях трябва задължително да бъде Подход, ориентиран към резултати или Фокус върху гражданите/потребителите). Оценката изследва нивото на зрялост, достигнато от организацията, в резултат от провеждането на самооценката и съставянето на план за действие. Оценката на нивото на зрялост на тоталното управление на качеството определя степента, до която институцията е успяла да приложи холистичните ценности на управлението на качеството, посредством самооценката и процеса по подобрения. Следователно, целта не е да се оценяват истинските резултати от дейностите по подобрене и тяхното качество, а да се оцени дали самооценката е стимулирала въвеждането и развитието на култура на съвършенство в организацията.

Скалата за оценка има четири степени:

0	= Началното ниво не е достигнато
I	= Начално ниво
R	= Ниво на реализация
M	= Ниво на зрялост

Тези различни нива на зрялост се илюстрират посредством конкретни твърдения за всеки от осемте принципа. Тук представяме критерий 3 „Лидерство и постоянство на целите“, като пример. За цялостно описание на всички принципи, вижте Приложение

1.3. „Оценка на нивото на зрялост на принципите на цялостното управление на качеството“ и Наръчника за оценка (Приложение 2, части 2.2. и 3.2.).



Общи характеристики	0	Начално ниво	Ниво на реализация	Ниво на зрялост
3. Лидерство и постоянство на целите. - Дефиниция.	Началното ниво не е достигнато.	Ръководителите определят ясна мисия на организацията.	Ръководителите определят визия и ценности. Те вдъхновяват и насърчават служителите към съвършенство.	Ръководителите демонстрират капацитет за поддържане на постоянство при целите, в променяща се среда.
3. Лидерство и постоянство на целите. - Примери.		Ръководителите създават добре дефинирана мисия на организацията, в съответствие с изисквания на законодателството, като се вземат под внимание очакванията на заинтересованите страни.	Ръководителите създават добре дефинирана мисия, визия и ценности за организацията и ги популяризират сред служителите на организацията. Ръководителите на всички равнища са фокусирани върху практическото приложение на мисията, визията и ценностите.	Заинтересованите страни са уверени в постоянството при целите и стабилността на ръководството. Ръководителите са възприемани като модели за подражание. Качеството на управлението е измерено, например, посредством оценка на

Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

				ръководството или изследване на удовлетвореността от работата.
--	--	--	--	--

Част 3. Как се прилага Процедурата за външна обратна връзка на CAF

3.1. Приложение на Процедурата за външна обратна връзка на CAF на национално ниво

Националният организатор (НО) се определя на национално равнище, като той отговаря за приложението на Процедурата за външна обратна връзка на CAF в рамките на страната. Определянето на отговорна организация зависи от националния контекст, като това може да бъде отделно организационно звено в рамките на министерството, отговорно за държавната администрация или в друга институция, отделна административна структура и пр. Независимо от избрания модел, Националният организатор трябва да бъде разпознаваем и ясно оповестен като такъв. Национален организатор в България е Институтът по публична администрация.

Националният организатор избира група от външни оценители (оценителите, които ще предоставят външна обратна връзка), организира обучение за тях на национално и/или европейско ниво, разпределя задачите и натоварването между тях и регулярно оценява работата им. Националният организатор връчва Сертификата за ефективен потребител на CAF, въз основа на препоръките на външните оценители и информира Европейския ресурсен център по CAF за издадените сертификати, за да може информацията да бъде качена в европейската база данни. Основополагащ принцип на Процедурата за външна обратна връзка на CAF е, че организациите трябва да могат да се възползват от нея при минимални разходи.

3.2. Ролята на Европейския ресурсен център по CAF

Освен управлението на базата данни с потребителите на CAF, Европейският ресурсен център по CAF към Европейския институт по публична администрация (ЕИПА) в Маастрихт оказва подкрепа на държавите-членки при прилагането на Процедурата за външна обратна връзка на CAF чрез провеждането на редица инициативи: промотиране на Процедурата за външна обратна връзка на CAF на европейско равнище, запознаване на националните кореспонденти по CAF с тази процедура, разработване и провеждане на единна европейска обучителна схема за външните

оценители по CAF и координиране на подкрепата за държавите-членки, които нямат свой Национален организатор.

Мрежата на националните кореспонденти по CAF регулярно докладва за дейността си на срещите на генералните директори, в рамките на Европейската мрежа по публична администрация (EUPAN), посредством Групата за иновативни публични услуги. С оглед изпълнение на координационната си роля, Европейският ресурсен център по CAF получава информация от държавите-членки относно определените Национални организатори в тях.

3.3. Изисквания към потребителите на CAF, които имат желание да кандидатстват за Процедурата за външна обратна връзка на CAF

Всяка организация от публичния сектор, която използва CAF – независимо колко пъти е извършила самооценка чрез модела, може да кандидатства за Процедурата за външна обратна връзка на CAF. Въпреки това, съществуват определени изисквания, които трябва да се спазват.

Организации, потребители на CAF, които считат, че са извършили дейностите правилно, в съответствие с модела и се нуждаят от експертна обратна връзка относно качеството на прилагане на CAF, в рамките на тяхната организация и относно ефектите върху институцията, могат да кандидатстват за Процедурата за външна обратна връзка на CAF.

1. Кандидатстването трябва да се осъществи **не по-рано от 6 и не по-късно от 12 месеца след провеждане на самооценката и изготвяне и представяне на доклада от самооценката.**

Както беше отбелязано по-рано, прилагането на CAF означава извършване на самооценка и стартиране на конкретни дейности за подобрене в организацията. За да получи задоволителна обратна връзка по този втори елемент, организацията се нуждае от време, за да подготви и извърши тези подобрения. Веднага след самооценката мотивацията за работа и динамиката са на високо ниво и предприемането на действия, въз основа на отчетените резултатите обикновено не представлява проблем за организацията. Между 6-12 месеца по-късно, обаче, организациите вече страдат от намален ентузиазъм. Това може да бъде добър момент за външните оценители да започнат работа и да спомогнат за запазване на ентузиазма.

2. Второто изискване е организацията да се регистрира или вече да е регистрирана като потребител на CAF в европейската онлайн база данни на потребителите на CAF, която се поддържа от ЕИПА на адрес <http://caf.eipa.eu/3/98/>.

Организацията може да се регистрира сама или да бъде регистрирана посредством процеса по регистрация на национално равнище и да бъде включена от националния кореспондент по CAF в европейската база данни - в зависимост от процедурата на национално ниво. На интернет страницата на Европейския ресурсен център по CAF (www.eipa.eu/caf), организациите могат да намерят отговорното лице или организация за провеждане на Процедурата за външна обратна връзка на CAF в тяхната страна.

Организациите, които покриват тези две изисквания, могат да кандидатстват за получаване на Сертификата за ефективен потребител на CAF. Процедурата за външна обратна връзка на CAF се състои от 3 фази, през които организацията трябва да премине:

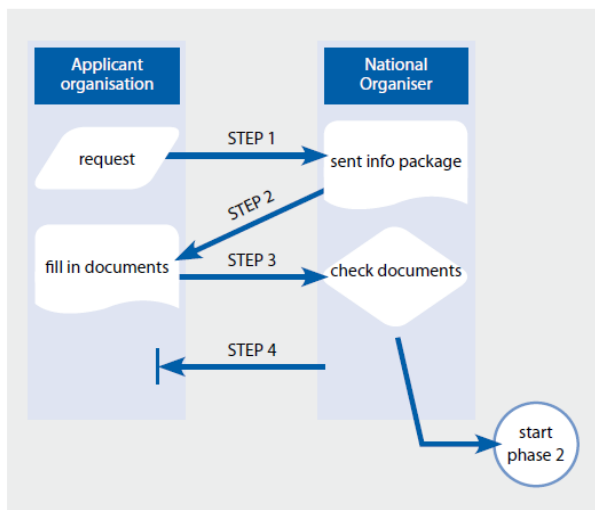
1. Фаза 1: процесът по кандидатстване.
2. Фаза 2: процесът по даване на обратна връзка.
3. Фаза 3: финалното решение и връчването на Сертификата за ефективен потребител на CAF.

Тези фази са описани подробно по-долу.

3.4.Фази в Процедурата за външна обратна връзка на CAF

Фаза 1: Кандидатстване за получаване на Сертификат за ефективен потребител на CAF

В тази първа фаза се прави подготовка за същинския процес по предоставяне на обратна връзка. В рамките на тази фаза участници са кандидатстващата организация, от една страна и националният организатор, от друга. Необходимо е да бъдат предприети 4 отделни стъпки по време на тази фаза.



Стъпка 1. Кандидатстващата организация от публичния сектор се свързва с Националния организатор, за да поиска стартиране на Процедурата за външна обратна връзка на CAF. С оглед на това тя трябва да подаде заявление (виж Приложение 4), с която да потвърди, че изпълнява двете изисквания.

Стъпка 2. Националният организатор потвърждава получаването на заявлението и изпраща пълния информационен пакет (брошура), като приканва кандидата да предостави:

1. Кратко представяне на организацията;
2. Кратко представяне на процеса по самооценка в рамките на прилагането на CAF;
3. Последния доклад за самооценка, който е представен на ръководството;
4. Планът за действие за изпълнение на подобренията.

Стъпка 3. Кандидатът попълва необходимата информация и я изпраща на Националния организатор, за да се премине към същинската Процедура за външна обратна връзка на CAF (Фаза 2).

Стъпка 4. Когато всички необходими документи са получени от Националния организатор, кандидатстващата организация получава писмено потвърждение за това. Процедурата по външна обратна връзка започва. (Фаза 2)

Фаза 2: Предоставяне на обратна връзка

След като кандидатстващата организация е изпълнила всички изисквания в рамките на Фаза 1, същинската процедура по предоставяне на обратна връзка започва във Фаза 2. Тази фаза включва 6 основни стъпки и 3 различни участника:

- кандидатстващата организация;

- Националният организатор;

- външните оценители по CAF.

Тези външни оценители по CAF са хората, които ще анализират самооценката в рамките на CAF и влиянието ѝ върху организацията, като ще дадат ценна обратна връзка на организацията.

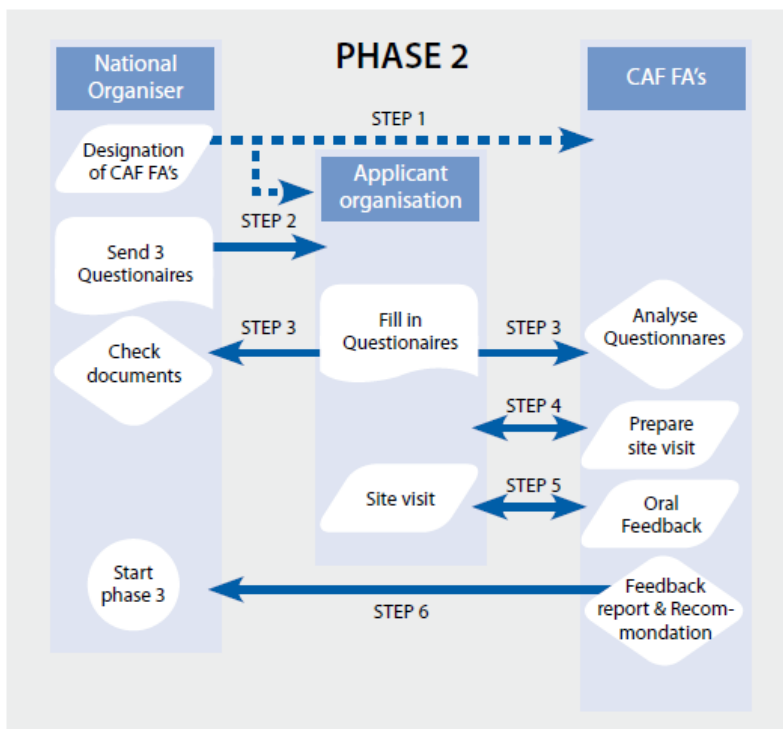
Стъпка 1. Националният организатор определя един или повече външни оценители по CAF, в зависимост от вида, големината и сложността на кандидатстващата организация. Различните аспекти на тяхната роля са описани в следващата глава.

Стъпка 2. Националният организатор информира кандидатстващата организация за определените външни оценители по CAF и ѝ изпраща 3 въпросника по Процедурата за външна обратна връзка на CAF. Кандидатстващата организация следва да попълни трите въпросника, въз основа на собствената си преценка и да ги предаде на Националния организатор (който ги предоставя на определените външни оценители по CAF):

1. Въпросник за процедурата по самооценка по CAF;
2. Въпросник относно плана за подобренията;
3. Въпросник за нивото на зрялост на принципите за тотално управление на качеството

Стъпка 3. Външните оценители по CAF анализират въпросниците, представени от кандидатстващата организация.

Стъпка 4. Подготовка на посещението на място: външните оценители по CAF информират организацията за основната цел на посещението на място, посредством встъпителна среща, общи семинари или друг вид контакти. Целта е да се синхронизират очакванията и да се определи необходимият обем от документи и кои хора, институции или групи външните оценители ще искат да вземат участие в интервютата и семинарите, в рамките на посещението на място. Част от комуникацията е предназначена за обсъждане на основните теми и предизвикателства, които ще са от особена важност по време на същинското посещение на място. Всички участници в Процедурата за външна обратна връзка на CAF трябва да са наясно какво е необходимо да направят, за да подготвят посещението на място.



Стъпка 5. Посещението на място е с максимална продължителност от 2 дни, в зависимост от вида, големината и сложността на кандидатстващата организация. Външните оценители по CAF трябва да анализират дали институцията е приложила модела CAF по ефективен начин:

А. Те трябва да анализират качеството на процеса по самооценка, използвайки отговорите, дадени във въпросника за самооценката, като отправна точка за дискусиите (стъпки 1-6 от насоките по CAF) с разнообразни участници в процеса по самооценка, различни от хората, които са попълнили въпросника.

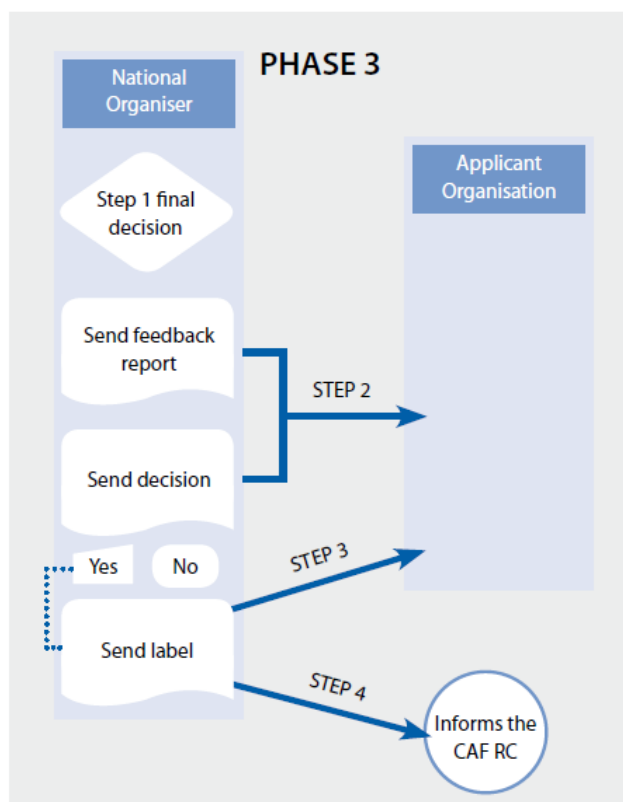
Б. След това те трябва да обсъдят изготвянето, комуникирането и приложението на плана за подобрения, въз основа на отговорите на въпросника по тази тема (стъпки 7-9 от насоките по CAF) с различни хора, участвали в процеса.

В. С цел да се оцени степента, в която културата за тотално управление на качеството е възприета от организацията, ще се проведат интервюта с различни заинтересовани страни, въз основа на отговорите във въпросника за нивото на зрялост на принципите за тотално управление на качеството.

Г. Външните оценители по CAF следва да предоставят на организацията първоначална устна обратна връзка за техните изводи и заключения.

Стъпка 6. Въз основа на цялата събрана информация преди и по време на посещението на място, външните оценители по CAF следва да изготвят доклад с обратна връзка в срок от 1 месец. Външните оценители по CAF предават доклада на Националния организатор, заедно с тяхната препоръка дали кандидатстващата организация изпълнява критериите за получаване на Сертификата за ефективен потребител на CAF или не (Бланка на доклада за обратна връзка е представен в Приложение 3).

Фаза 3. Решение и връчване на Сертификата



Стъпка 1. Националният организатор взема окончателното решение, въз основа на доклада/препоръките от страна на външните оценители по CAF.

Стъпка 2. Националният организатор изпраща доклада с обратната връзка, заедно с решението, на кандидатстващата организация. Организацията няма право да обжалва решението.

Стъпка 3. В случай на положително решение, кандидатстващата организация получава Сертификат за ефективен CAF потребител, без излишно забавяне.

Стъпка 4. Националният организатор предоставя информация на Европейския ресурсен център по CAF към ЕИПА, за всяка организация, която е получила Сертификат. Ресурсният център по CAF публикува информацията (получаването на сертификата и датата) в онлайн базата данни с потребителите на CAF.

Забележка 1:

Валидността на Сертификат за ефективен потребител на CAF изтича след период от 2 години и може да бъде подновен едва след извършване на нова самооценка по модела CAF, последвана от нова процедура за кандидатстване за получаване на Сертификат.

Забележка 2:

Ако организацията не получи Сертификата за ефективен CAF потребител, тя има право да кандидатства отново, едва след като бъде извършена нова самооценка по модела на CAF.

Част 4. Външните оценители по CAF.

Външните оценители по CAF играят ключова роля в Процедурата за външна обратна връзка на CAF. В тази част са описани тяхната роля и задължения. В допълнение са описани необходимите компетентности (4.2.), обучение (4.3.) и кодекс за поведение (4.4.) на тези външни оценители.

4.1.Роля, задачи и профил

Основната роля на външните оценители по CAF в Процедурата за външна обратна връзка включва:

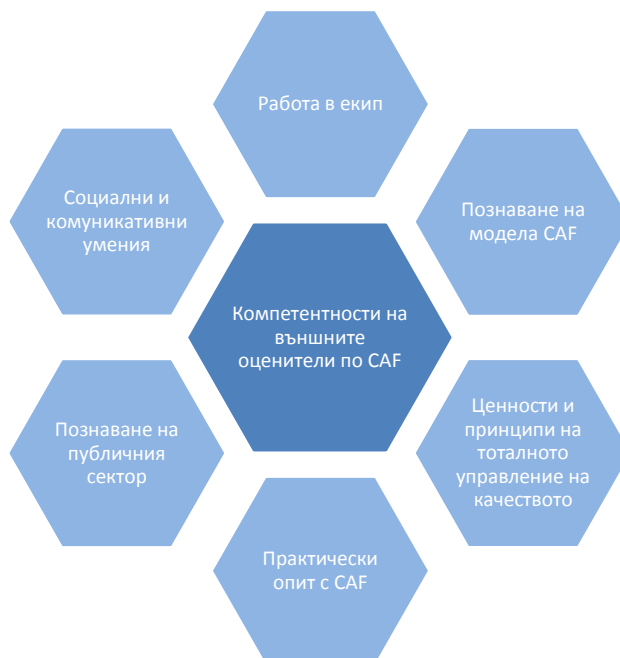
1. Да анализират приложението на CAF чрез процеса по самооценка и мерките за подобрене и да установят дали организацията е възприела ценностите на тоталното управление на качеството;
2. Да предоставят обратна връзка и предложения относно силните страни и областите за подобрене, по отношение на процеса по приложение на CAF;
3. Да насърчат и подновят ентузиазма в организацията за работа по посока на цялостно развитие на качеството и самооценка по модела CAF.

Една от целите на Процедурата за външна обратна връзка на CAF е да насърчи прегледа от други организации и ученето от сходни добри практики в рамките на публичната администрация в Европа. С оглед на това, е препоръчително външните оценители по CAF да са служители от други организации в публичния сектор.

Външните оценители по CAF следва да притежават съчетание от професионални и лични качества, както и ангажимент към подходящо и отговорно поведение. Обикновено, за да се проведе качествено Процедурата за външна обратна връзка на CAF, външните оценители трябва да имат обширни познания и опит в управленските процеси, както и процесите по развитие и промяна в организациите в публичния сектор. Външните оценители по CAF могат да придобият необходимите компетентности по различни начини – от професионален опит, предходен опит като оценители (например оценители по EFQM), образование и обучение.

Не е задължително външните оценители по CAF да са били на ръководна позиция или да са били обучавани за оценители или валидатори по EFQM. Компетентностите, които се придобиват в рамките на подобни обучения, обаче, са много полезни в контекста на процеса по обратна връзка. Външните оценители по CAF обаче трябва да са участвали в обучение на европейско или национално равнище, което се изисква, за да станат външни оценители по CAF (признато от националния кореспондент по CAF). Целевата група на участниците в такива обучителни програми за външни оценители включва много опитни потребители на CAF от организации в публичния сектор; това насърчава допълнително обмена на добри практики между организациите и увеличава нивото на познание в организациите.

Необходими компетентности за провеждане на Процедурата за външна обратна връзка на CAF.



За да могат да изпълняват описаната роля, външните оценители по CAF трябва да притежават редица общи компетентности. Специфичните познания на външните

оценители по CAF може да варират, в зависимост от различните сектори и/или организации. Общите компетентности включват:

- ✓ **Да разбират модела на CAF и вътрешните взаимовръзки в него.** Това включва разбиране на структурата и съдържанието на модела CAF и връзката между и в рамките на отделните резултати и благоприятстващи фактори.
- ✓ **Да имат практически опит с CAF и/или други модели за тотално управление на качеството, като рамка за самооценката или подобренията на качеството.** Външните оценители по CAF трябва да имат опит с прилагането на модела CAF и/или други модели за тотално управление на качеството.
- ✓ **Да разбират основополагащите принципи и ценности на тоталното управление на качеството.** Външните оценители по CAF трябва добре да разбират основополагащите ценности на тоталното управление на качеството и как тези ценности и принципи могат да бъдат приложени на практики за развитие на качеството в институциите.
- ✓ **Да демонстрират познаване на организациите от публичния сектор и техните специфични потребности и изисквания.** Външните оценители по CAF трябва да могат да разбират различните нужди и изисквания по отношение на изпълнението на процеса по самооценка и мерките за подобрене. Външните оценители не трябва да използват примерите и процедурите, включени в материалите по Процедурата за външна обратна връзка на CAF, единствено и само като чеклист, но трябва да разбират, че подходите, които са ефективни и подходящи в една институция, може да бъдат крайно недостатъчни в други организации от публичния сектор, заради различията по отношение на ценностите, лидерството, хората и вътрешните процеси.
- ✓ **Да прилагат добри умения за междуличностно общуване и ефективна комуникация.** Основното задължение на външните оценители по CAF е да предоставя точна и мотивираща обратна връзка, която подкрепя институциите да продължат своите усилия за цялостно и систематично развитие на качеството чрез самооценка. Външните оценители по CAF трябва да притежават уменията и компетентностите, които да гарантират, че Процедурата за външна обратна връзка на CAF е проведена по начин, който насърчава обучението, сътрудничеството и диалога. Те трябва да могат да комуникират ефективно, в контекста на специфичните видове институции и да използват любезен език.
- ✓ **Да могат да работят в екип** (от двама или повече външни оценители по CAF). Когато трябва да се сътрудничи и работи с кандидатстващата организация, в рамките на Процедурата за външна обратна връзка на CAF, външните оценители трябва да се държат по колегиален начин, като споделят служебните ангажименти и взаимно се допълват.

4.2.Необходимо обучение

Тъй като Процедурата за външна обратна връзка на CAF е обща европейска инициатива, външните оценители по CAF трябва да споделят най-важните общи принципи, цели, ценности и методологии, използвани в Процедурата. С оглед на това, се осигурява обучение на национално ниво от Националния организатор и/или отговорните организации и на европейско равнище от Европейския ресурсен център по CAF към Европейския институт по публична администрация (ЕИПА) в Маастрихт. Определено е минималното съдържание на програмата на това обучение. Това двудневно обучение се състои от 5 модула, всеки от които изпълнява определени цели.

Модул 1: Общата рамка за оценка

- Цели: Представяне на основните характеристики на Общата рамка за оценка и процеса по нейното приложение.
- Резултати: Външните оценители по CAF трябва да познават спецификите на CAF модела, контекста на организациите от публичния сектор и различните стъпки за прилагане на модела, както са описани в Наръчника по CAF.

Модул 2: Процедурата за външна обратна връзка на CAF

Философия и система

- Цели: Представят се основните характеристики и стълбовете на Процедурата за външна обратна връзка на CAF.
- Резултати: Участниците трябва да познават предисторията за необходимостта от разработване на Процедурата за външна обратна връзка на CAF, да имат задълбочено разбиране на философията и целите на системата и да могат да ги предадат, посредством основните характеристики и стълбовете, към кандидатстващите организации.

Модул 3: Как да се извършва оценката (прилагане на Процедурата за външна обратна връзка на CAF)

- Цели: Представяне в детайли на стъпките в Процедурата за външна обратна връзка на CAF.

- Резултати – Участниците трябва да познават, да разбират и да могат да работят с различните въпросници и Наръчници за оценка (теорията). Те трябва да знаят как да извършат обоснован анализ на документите и да проведат посещение на място.

Модул 4: Кодекс за поведение

- Цели: Представят се Кодексът за поведение на външните оценители по CAF.

- Резултати: Външните оценители трябва да познават своята роля, какво трябва да правят и как да се държат.

Модул 5: Докладване и даване на обратна връзка.

- Цели: Представяне как да се докладва и да се дава обратна връзка.

- Резултати: Външните оценители по CAF трябва да могат да дават обратна връзка (устно и писмено) и да докладват на кандидатстващата организация, по професионален и задоволителен начин.

4.3. Кодекс за поведение на външните оценители по CAF

Кодексът за поведение е обща рамка, която очертава ценностите и принципите на Процедурата за външна обратна връзка на CAF, както и изискванията, заложили по отношение на външните оценители по CAF. На национално равнище националният координатор по CAF (и/или Националният организатор) може да приеме и допълнителни принципи и изисквания за поведението на външните оценители по CAF.

Външните оценители по CAF трябва да поддържат високи стандарти за етично поведение, което означава, че те трябва да остават независими, да се държат по любезен и уважителен начин, да изпълняват задълженията си отговорно, компетентно и навременно, както и да не влизат в конфликт на интереси.

- Независимост.

Те трябва да запазят достатъчно ниво на независимост и винаги да дават подходяща, ефективна и точна обратна връзка на кандидатстващата организация. Това включва да бъдат безпристрастни и да не демонстрират предпочитания в нито един момент.

- Лични облаги или печалба.

Те не трябва да са били свързани в миналото или да се обвързват в бъдеще (финансово или по друг начин) с кандидатстващите институции, по начин, който може да повлияе на тяхната обратна връзка или на процеса по валидация.

- Конфликт на интереси.

Те трябва да идентифицират и да избягват всякакви фактически, потенциални или очаквани конфликти на интереси с кандидатстващата институция, което може да постави под въпрос независимостта на външните оценители по CAF. Всеки идентифициран конфликт на интереси следва да бъде доведен до знанието на националния кореспондент по CAF или на определена организация, която да вземе мерки по отношение на подобна информация. Конфликт на интереси може, например, да представлява фактът, че външен оценител по CAF е бил в миналото или продължава да бъде в момента служител на кандидатстващата институция или на организация, която е в конфликт на интереси спрямо тази институция. В допълнение, външните оценители по CAF не могат да вземат участие в процедурата по обратната връзка по отношение на институции, в които те са участвали при прилагането на CAF (и по този начин те да валидират своята собствена работа).

- Учтивост и уважение.

Те трябва винаги да се държат учтиво и любезно, с необходимото уважение, например, като отговарят своевременно на молби за информация, като бъдат точни и не се включват в дейности, които могат поставят външните оценители по CAF или Процедурата за външна обратна връзка на CAF в конфликтна ситуация.

- Прилежност.

Те трябва винаги да се държат прилежно, компетентно и да спазват сроковете. Ако ролята на външен оценител по CAF не може да бъде изпълнена по този начин, то лицето не следва въобще да поема този ангажимент.

- Конфиденциалност.

Комуникацията и информацията, получена в рамките на Процедурата за външна обратна връзка на CAF, е конфиденциална и не може да бъде обсъждана или разкривана на трети страни (с изключение на лицата/организациите, които са отговорни за връчването на Сертификата за ефективен потребител на CAF).

- Позитивно отношение.

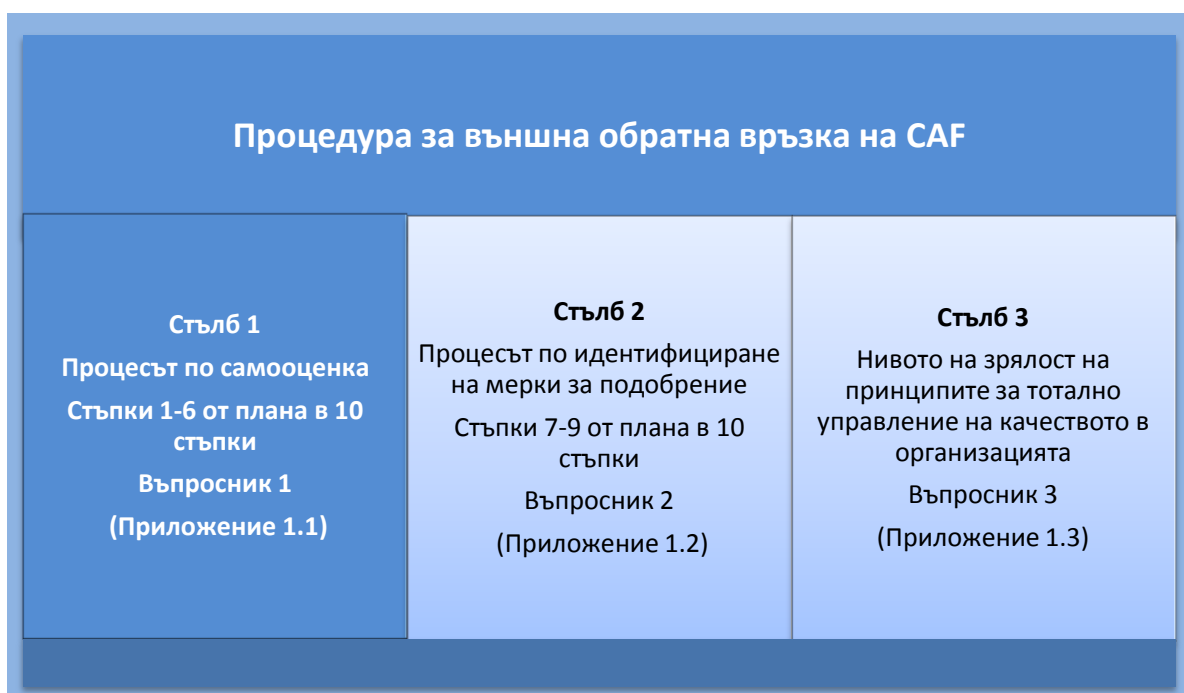
С цел да се подкрепи и насърчи ентузиазма в организацията.

Приложения към Процедурата за външна обратна връзка на CAF

Приложение 1.1.

Въпросник по Стълб 1

Въпросник относно процеса по самооценка.



Въпросникът по-долу включва въпроси, свързани с първите 6 стъпки, които се фокусират върху планирането и изпълнението на процеса по самооценка.

Стъпки, които трябва да бъдат оценени.

Въпросникът обхваща първите шест от десетте стъпки, описани в „Насоки за подобряване на организации, посредством използването на CAF“ и не е предназначен за валидиране на получените резултати.

Скала за оценка.

Скалата за оценка има 5 нива:

1	Дейностите са извършени по много ограничен начин
2	Дейностите са извършени по органичен начин
3	Дейностите са извършени по приемлив начин
4	Дейностите са извършени по задоволителен начин
5	Дейностите са извършени по отличен начин

Тази скала за оценка е детайлизирана по фази за всяка дейност, които представят фактическата ситуация в организацията, по отношение на конкретната тема. Дадените определения не трябва да се считат за изчерпателен списък, а да се използват като примери, които да насочват потребителите на CAF и външните оценители по CAF, когато следва да оценят тяхното ниво на развитие.

Доказателства: определение.

Разнообразен набор от материални и невеществени документи/факти/информация, които са предоставени преди или по време на посещението на място.

Стъпка 1 - Решете как да планирате и организирате процеса по самооценка					
Дейности	1	2	3	4	5
1.1.Осигурете ангажираност и активно участие на ръководството за стартиране на процеса.	Няма доказателства за ангажимент или активно участие от ръководството.	Има известни доказателства за ангажимент от ръководството за стартиране на процеса, но ограничени само до част от ръководителите.	Има доказателства за ангажираност и активно участие на ръководството за стартиране на процеса.	Има ясни доказателства за ангажираност и активно участие на ръководството за стартиране на процеса, като то действа в ролята на съветник и попечител на инициативата, комуникира целите и предимствата.	Има убедителни доказателства за ангажираност и активно участие на цялото ръководство за стартиране на процеса, като то действа като съветник и попечител на инициативата, комуникира целите и предимствата и участва в дефинирането на проекта.
1.2.Осигурете ясно управленско решение по отношение на завършването на самооценката в консултация с организацията, на обхвата на самооценката (дали самооценката ще обхваща цялата организация или само определени части/звена/отдели и пр.) и на общата цел на самооценката.	Няма доказателства за решение на ръководството. Решението е взето от едно или няколко лица, без да се извърши консултация с ръководството.	Има известни доказателства за провеждане на консултации с ръководството, но без да са обсъждани критериите за решението и избора, без да е налице официално решение и ясно определяне на целите.	Има доказателства за провеждане на консултации с ръководството и за вземане на формално решение, но критериите за избора и целите не са ясно дефинирани.	Има ясни доказателства за наличие на решение на ръководството за извършване на самооценката, взето в рамките на периодичните срещи, с участието на ръководителите на съответните	Има убедителни доказателства за наличие на решение на ръководството, взето след добре обмислена дискусия, с участието на ръководителите на съответните звена, като обхващат на самооценката е определен въз

Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

				звена. Решението е формализирано в документ и целите на самооценката са ясно дефинирани, но критериите за избора не са напълно явни.	основа на добре обосновани критерии. Решението и обхватът са формализирани в документ. Целите на самооценката и ползите за заинтересованите страни са ясно дефинирани.
1.3.Дефинирайте рамка за процеса по самооценка и за последващите действия и планирайте дейностите по самооценката.	Няма доказателства за реален план.	Има известни доказателства за изготвяне на план, но той само частично обхваща процеса по самооценка и последващите действия.	Има доказателства за изготвяне на план за процеса по самооценка и последващите действия, но той не е изцяло структуриран (отговорности, ресурси, времеви рамки и пр.)	Има ясни доказателства за изготвяне на план за процеса по самооценка и последващите действия, включително отговорности, ресурси, времеви рамки и мониторинг.	Има убедителни доказателства за планиране на процеса по самооценка и последващите действия, в синхрон с плановите и другите стратегически документи в организацията. Планът включва отговорности, ресурси и времева рамка.
1.4.Определете ръководител на процеса по самооценка, с високо ниво на познание по отношение на организацията или сформирайте комисия за самооценка, председателствана от ръководителя на процеса по самооценка.	Няма доказателства за формализирани задачи, които да са разпределени от ръководството.	Има известни доказателства за възлагане на задачи от страна на ръководството, но без да бъдат формализирани и без ясни критерии за избора.	Има доказателства за официално разпределение на задачите от страна на ръководството, но липсват убедителни доказателства за наличие на подходящи критерии за избора (включително подходящото познаване на модела CAF).	Има ясни доказателства за официално разпределение на задачите от страна на ръководството, с определяне на ръководител на процеса по самооценка, въз основа на познанията му за организацията и специфично познаване на модела CAF.	Има убедителни доказателства за официално разпределение на отговорностите от страна на ръководството, с определяне на ръководител на процеса по самооценка, въз основа на познанията му за организацията, експертизата му по модела CAF и признатото му лидерство.
1.5.Определете матрицата за оценяване, която ще бъде използвана	Няма доказателства за определяне на матрица за оценяване, която да е в синхрон с модела.	Има известни доказателства за определяне на матрица за оценка, но тя не е в пълен синхрон с модела и различията не са изцяло приемливи.	Има доказателства за определяне на матрица за оценка, която да се използва, синхронизирана с модела, но синхронизацията с плана за самооценката, не е установена (ресурси, времеви рамки и др.).	Има ясни доказателства за определяне на матрица за оценка, която да се използва, напълно синхронизирана с модела и с плана за самооценка (ресурси, времеви рамки и др.).	Има убедителни доказателства за определяне на матрица за оценка. Матрицата е напълно синхронизирана с модела и с плана за самооценка (ресурси, времева рамка и др.). Изборът ѝ е оценен и се основава на контекста и степента на зрялост на организацията.

1.6. Осигурете ресурси за самооценката и определете как да се приоритизира разпределението на тези ресурси.	Няма доказателства за извършване на оценка на необходимите ресурси за провеждане на самооценката.	Има известни доказателства за извършване на оценка на необходимите ресурси за самооценката, но не е видно разпределението на необходимите ресурси.	Има доказателства за извършване на оценка на ресурсите, които са необходими за самооценката. Определен е начинът на разпределение на ресурсите, но не е видно наличието на необходимите ресурси за всяка от дейностите.	Има ясни доказателства за извършване на оценка на ресурсите, които са необходими за самооценката. Определен е начинът на разпределение на ресурсите и тяхното наличие като цяло е видно, но не са ясни критериите за приоритизация.	Има убедителни доказателства за извършване на оценка на ресурсите, които са необходими за самооценката. Ресурсите са разпределени, при определяне на приоритетите. Наличността на необходимите ресурси и на критериите за приоритизацията са очевидни за всички участници.
---	---	--	---	---	--

Стъпка 2 – Дайте публичност на проекта за самооценка					
Дейности	1	2	3	4	5
1.1. Дефинирайте комуникационен план, който да включва очакваните ползи, целите и дейностите по самооценката.	Няма доказателства за наличие на комуникационен план.	Има известни доказателства за наличие на комуникационен план, но съдържанието му не гарантира наличието на подходяща информация за самооценката (цели, задачи и дейности, включени заинтересовани страни и пр.).	Има доказателства за наличие на комуникационен план, включително достатъчна информация за самооценката (цели, задачи и дейности, включени важни заинтересовани страни и пр.).	Има ясни доказателства за наличие на комуникационен план, включително детайлна информация относно целите, задачите и очакваните ползи и описание на дейностите. Комуникационният план е адресиран към основните заинтересовани страни.	Има убедителни доказателства за наличие на комуникационен план, включително посочване на целите и задачите по всяка от дейностите, очакваните ползи за различните заинтересовани страни и подробно описание на дейностите. Комуникационният план е насочен към всички заинтересовани страни и регламентира ролята на различните участници в него.
1.2. Приложете на практика комуникационния план, чрез използване на различни инструменти.	Няма доказателства за практическо приложение на комуникационния план и/или за определяне на инструменти или комуникационния план е ограничен по обхват и прекалено общ.	Има известни доказателства за приложение на комуникационния план и за използваните инструменти, но планът е приложен само частично или комуникацията не е напълно подходяща.	Има доказателства за приложение на комуникационния план, посредством използването на различни инструменти; съдържанието на комуникацията е подходящо.	Има ясни доказателства за приложение на комуникационния план, посредством различни инструменти по добре дефиниран и оценен начин. Съдържанието на комуникацията е пълно и всеобхватно.	Има убедителни доказателства за приложение на комуникационния план, посредством подходящи инструменти за различните фази и за различните заинтересовани страни, по добре дефиниран и оценен начин. Съдържанието на комуникацията е пълно и всеобхватно, като нейната

					ефективност е потвърдена.
1.3.Комуникирайте по време на различните фази от процеса по самооценка с всички заинтересовани страни и насърчавайте включването в процеса по самооценка на средното и висшето ръководство, както и на служителите на всички нива.	Няма доказателства за извършена комуникация по време на различните фази на самооценката с всички важни заинтересовани страни, както и не са предприети инициативи за ангажирани на вътрешните участници в процеса.	Има известни доказателства за приложение на комуникационния план, но той не е реализиран по систематичен начин, по време на всички фази на процеса по самооценка и/или не е насочен към всички важни заинтересовани страни и/или той не е подходящ, за да стимулира ангажирането на вътрешните участници в процеса.	Има доказателства за приложение на комуникационния план, реализиран по систематичен начин, по време на основните фази на самооценката, като той е насочен към ключовите заинтересовани страни, което е направено по подходящ начин за стимулиране на включването на вътрешните участници в процеса.	Има ясни доказателства за приложение на комуникационния план, реализиран по систематичен начин, по време на всички фази от самооценката, като той е насочен към основните заинтересовани страни, по подходящ начин за стимулиране на включването на вътрешните участници в процеса.	Има убедителни доказателства за приложение на комуникационния план, реализиран по време на всички фази от самооценката и насочен към всички основни заинтересовани страни, като планът е ясно и целенасочено адресиран към стимулиране на включването на всички вътрешни участници в процеса (ръководителите на средно и висше равнище, както и служителите на всички нива.).

Стъпка 3 – Съставете една или повече групи за самооценка					
Дейности	1	2	3	4	5
3.1.Решете дали е необходимо да се създадат една или повече групи за самооценка, определете тяхната численост, създайте ги и организирате дейността им (изберете председател на групата и разпределете отговорностите на всеки член, според нуждите).	Няма доказателства за взето решение за създаване на една или повече групи за самооценка, както и за определяне на председател и разпределение на отговорности.	Има известни доказателства за взето решение и за критерии за създаване на една или повече групи за самооценка, но критериите за избора на числеността на групата, както и избора на председател и разпределение на отговорностите, не са ясни.	Има доказателства за взето решение и за налични критерии за създаване на една или повече групи за самооценка и за определяне на числеността им, но разпределението на отговорностите в групата е направено само частично или не е формализирано в документ.	Има ясни доказателства за взето решение и за наличие на критерии за създаване на една или повече групи за самооценка, въз основа на оценка на броя на групите за самооценка и тяхната численост; създаването на групите за самооценка е формализирано с избора на председател и разпределянето на задачи и отговорности.	Има убедителни доказателства за взето решение и за наличие на критерии за създаване на една или повече групи за самооценка, въз основа на оценка на броя на групите за самооценка и на тяхната численост, като причините за избора са документирани; създаването на групите е формализирано с избора на председател и разпределянето на задачи и отговорности на всеки член на групата.
3.2. Решете дали ръководителите трябва да бъдат част от групата или групите за самооценка	Няма доказателства за оценка и вземане на решение относно участието на	Има известни доказателства за вземане на решение относно участието на ръководителите в групата/групите за	Има доказателства за извършване на оценка и вземане на решение относно участието на	Има ясни доказателства за извършване на оценка и вземане на решение относно участието на ръководителите	Има убедителни доказателства за извършване на формализирана оценка и вземане на решение относно участието

	ръководителите в групата или групите за самооценка.	самооценка, но критериите за вземане на решението не са ясни.	ръководителите в групата/групите за самооценка.	в групата/групите за самооценка, като е взета под внимание организационната култура в институцията и е посочена възможната роля на ръководителите.	на ръководители в групата/групите за самооценка, като е взета под внимание организационната култура и традицията в институцията и е посочена ролята на ръководителите във всеки различен етап.
3.3. Изберете участниците в групата/групите за самооценка, въз основа на ясно определени критерии, като например, тяхното познаване на организацията, личните им умения и тяхната представителност.	Няма доказателства за наличие на критерии за избор на участниците в групата/групите за самооценка.	Има известни доказателства за наличие на критерии за избор на участниците в групата/групите за самооценка, но те само частично се основават на познанията им за организацията, личните им умения и представителността им.	Има доказателства за наличие на критерии за избора на по-голямата част от участниците в групата/групите за самооценка, въз основа на конкретни критерии, като например, тяхното познаване на организацията, личните им умения и тяхната представителност.	Има ясни доказателства за наличие на критерии за избор на всички участници в групата/групите за самооценка, въз основа на конкретни критерии, като например, тяхното познаване на организацията, личните им умения и тяхната представителност. Критериите за избора са ясно документираны.	Има убедителни и документираны доказателства за наличие на критерии за избора на всички участници в групата/групите за самооценка, въз основа на конкретни критерии, като например, тяхното познаване на организацията, личните им умения и тяхната представителност, включване на всички засегнати вътрешни звена; характеристиките на избраните участници са взети под внимание при определянето на тяхната роля при организирането на групата/групите.

Стъпка 4 – Организирайте обучения					
Дейности	1	2	3	4	5
4.1. Организирайте информационни/обучителни дейности за ръководителите на средно и високо равнище, за да се насърчи тяхната ангажираност и активно участие.	Няма доказателства за провеждане на информационни/обучителни дейности за ръководителите на средно и високо равнище.	Има известни доказателства за провеждане на информационни/обучителни дейности, но те не обхващат всички необходими нива и/или не са подходящи, за да се насърчи ангажираността и активното участие.	Има доказателства за провеждане на информационни/обучителни дейности за ръководителите на средно и високо равнище, за да се насърчи тяхната ангажираност и активно участие.	Има ясни доказателства за провеждане на информационни/обучителни дейности, въз основа на идентифицираните потребности на различните ръководни равнища, за да се насърчи ангажираността и активното участие на всяко равнище.	Има убедителни доказателства за провеждане на информационни/обучителни дейности, организирани по начин, който взема под внимание различните аспекти (модел, процес на самооценка, начин на измерване, стъпки и др.), които се основават на идентифицираните потребности на различните ръководни равнища, за да се

					насърчи ангажираността и активното участие на всяко равнище.
4.2.Подгответе план за всички обучителни дейности за групата/групите за самооценка.	Няма доказателства за наличие на план за обучителните дейности.	Има известни доказателства за наличие на план за обучителните дейности, но съдържанието му не е всеобхватно и не е подходящо за потребностите на групите (пълнота на програмата, времетраене, лектори и др.).	Има доказателства за наличие на план за обучителните дейности за групите по самооценка; планът е формализиран и съдържанието му съответства на нуждите на групите (пълнота на програмата, времетраене, лектори и др.).	Има ясни доказателства за планиране на обучителните дейности за групите по самооценка; дейностите са планирани детайлно, потвърдена е възможността за изпълнение на плана, планът е формализиран и съдържанието му съответства на нуждите на групите (пълнота на програмата, времетраене, лектори и др.).	Има убедителни доказателства за планиране на обучителните дейности за групите по самооценка, по детайлен начин, потвърдена е възможността за изпълнение на плана, планът е формализиран и съдържанието му съответства на нуждите на групите (пълнота на програмата, времетраене, лектори и др.); планът включва стъпки за верифициране на ефективността на обучителните дейности.
4.3.Проведете обучение на членовете на групата/групите за самооценка.	Няма доказателства за провеждане на обучение на групите за самооценка.	Има известни доказателства за провеждане на обучението, но не изцяло в съответствие с плана или без да отговаря на потребностите на членовете на групите за самооценка, по отношение на неговото съдържание, участници, времева рамка и лектори.	Има доказателства за провеждане на обучителните дейности. Обучението следва основните аспекти, включени в плана и отговаря на потребностите на членовете на групата/групите за самооценка, по отношение на неговото съдържание, участници, времева рамка и лектори.	Има ясни доказателства за провеждане на обучителните дейности. Членовете на групата/групите за самооценка са обучени подходящо, в съответствие със специфичните обучителни потребности на всеки член на групата и с обучителния план.	Има убедителни доказателства за провеждане на обучителните дейности. Членовете на групата/групите за самооценка са обучени подходящо, в съответствие със специфичните обучителни потребности на всеки член на групата и с обучителния план. Ефективността на обучението е потвърдена.

Стъпка 5 – Извършете самооценката.					
Дейности	1	2	3	4	5
5.1. Необходимите документи и информация за извършване на самооценката са събрани и предоставени на всички групи за самооценка.	Няма доказателства за това, че необходимите документи и информация са предоставени на групата/групите за самооценка.	Има известни доказателства, че някои документи са предоставени, но те не покриват необходимата информация за всички основни процеси и резултати на организацията, както и не	Има доказателства, че документи и информация са събрани и предоставени за целите на самооценката. Те обхващат всички основни процеси и резултати на организацията и	Има ясни доказателства за събирането и предоставянето на документи и информация, за целите на самооценката. Те обхващат всички релевантни процеси и резултати на	Има убедителни доказателства за събирането и предоставянето на документи и информация, за целите на самооценката. Те обхващат всички релевантни процеси/ проекти и резултати, както

Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

		обхващат всички области на модела.	по-голямата част от областите на модела.	организацията, както и всички области на модела.	и всички области на модела. Те дават информация за планираните дейности (планирай), тяхното изпълнение (направи), проверка (прегледай) и подобрене (коригирай), за всички области на модела.
5.2. Членовете на групата за самооценка изготвят списък на силните страни и областите за подобрене, както и дават резултат за всеки под-критерий на CAF.	Няма доказателства за изготвяне на списъци със силни страни и области за подобрене и/или на резултати от страна на членовете на групата/групите за самооценка.	Има известни доказателства за предоставяне на отделни материали от членовете на групата за самооценка, съдържащи определени силни страни и области за подобрене и/или резултати, но такива не са представени от всички членове на групата и/или не покриват всички под-критерии на CAF.	Има доказателства за представяне на индивидуални материали от всички членове на групата/групите, с включени силни страни, области за подобрене и/или резултати, които обхващат всички под-критерии на CAF.	Има ясни доказателства за представянето на индивидуални материали от всички членове на групата/групите за самооценка, с включени силни страни, области за подобрене и резултати, които обхващат всички под-критерии на CAF; материалите са структурирани и достатъчно детайлни, за да адресират мерките за подобрене.	Има убедителни доказателства за представянето на индивидуални материали от всички членове на групата/групите за самооценка, с включено описание и подходящи силни страни, области за подобрене и резултати, които обхващат всички под-критерии на CAF; индивидуалните материали са подробни, с бележки и коментари, които подкрепят анализа и мерките за подобрене.
5.3. Председателят събира индивидуалните материали и подготвя среща за постигане на консенсус, като създава всички предпоставки за успешното ѝ провеждане.	Няма доказателства за събиране на индивидуалните материали, с цел използването им по време на среща за постигане на консенсус. Няма доказателства за подготовка на среща за постигане на консенсус.	Има известни доказателства за събиране на индивидуалните материали, но не са направени обобщение и анализ, които да се използват по време на срещата за постигане на консенсус. Има ограничени доказателства за подготовката на среща за постигане на консенсус.	Има доказателства за събиране на индивидуалните материали и тяхното обобщаване за целите на срещата за постигане на консенсус. Срещата за постигане на консенсус е планирана.	Има ясни доказателства за събирането, обобщаването и анализа на индивидуалните материали, за целите на срещата за постигане на консенсус. Има ясни доказателства за подготовката на срещата за постигане на консенсус (планиране във времето и разпределение на задачите, наличие на необходимите документи).	Има убедителни доказателства за събирането, обобщаването и анализа на индивидуалните материали, като основа за оценка по време на срещата за постигане на консенсус. Очевидно е извършването на детайлна подготовка на срещата за постигане на консенсус, с планиране във времето, разпределение на ролите и задачите, събиране и предоставяне на

					необходимите документи, разписване на правила и критерии за постигане на консенсуса и др.
5.4. Групата за самооценка постига консенсус по отношение на силните страни, областите за подобрене и резултатите за всеки под-критерий.	Няма доказателства за провеждане на същински процес по намиране на консенсус, по отношение на силните страни, областите за подобрене и резултатите, за да се постигне крайната оценка.	Има известни доказателства за провеждане на процес по намиране на консенсус, но той не обхваща всички под-критерии, в частта за силните страни, областите за подобрене и резултатите.	Има доказателства за провеждане на процес по намиране на консенсус, който обхваща всички под-критерии, по отношение на силни страни, области за подобрене и резултати.	Има ясни доказателства за провеждане на процес по намиране на консенсус, който е ефективен и всеобхватен за всички силни страни, области за подобрене и резултати, при използване на дефиниран подход. Оценка са официално документирани и съгласувани.	Има убедителни доказателства за провеждане на процес по намиране на консенсус, който е ефективен и всеобхватен: индивидуалните оценки са документирани и консенсусът е съгласуван официално от всички участници по отношение на силните страни, областите за подобрене и резултатите. Оценка и взетите решения, както и отклоненията от индивидуалните оценки и консенсуса са официално записани и анализирани.

Стъпка 6 – Съставете доклад с резултатите от самооценката.					
Дейности	1	2	3	4	5
6.1. Изгответе окончателен доклад, който да съдържа следните елементи, за всеки под-критерий: - силни страни; - области за подобрене; - резултати.	Няма доказателства за официален окончателен доклад за дейностите по самооценката или окончателният доклад не съдържа информация относно силните страни и/или областите за подобрене и/или резултати.	Има известни доказателства, за наличие на окончателен доклад за дейностите по самооценката, включително някои данни за силните страни, областите за подобрене и резултатите, но данните не са пълни и не обхващат всички под-критерии на модела.	Има доказателства за наличие на окончателен доклад, който обхваща всички под-критерии на модела, като в него се посочват силните страни, областите за подобрене и резултатите.	Има ясни доказателства за наличие на окончателен доклад, който обхваща всички под-критерии на модела, като в него се посочват силните страни, областите за подобрене и резултатите. Докладът включва информация и коментари, които организацията може да използва, за да се оценят корективните дейности и мерките за подобрене.	Има убедителни доказателства за наличието на окончателен доклад, който обхваща всички под-критерии на модела, като в него се посочват изчерпателно силните страни, областите за подобрене и резултатите. Докладът съдържа информация и коментари, които организацията може да използва, за да оцени ефективните корективни дейности и мерки за подобрене,

					както и тяхната тежест и приоритет.
6.2. Представете окончателния доклад на висшето ръководство на организацията.	Няма доказателства, че окончателният доклад е представен на висшето ръководство на организацията.	Има известни доказателства за представяне на окончателния доклад на висшето ръководство, но няма доказателства за представянето по време на официални и документирирани срещи.	Има доказателства за представяне на окончателния доклад на висшето ръководство на организацията по време на официални и документирирани срещи. .	Има ясни доказателства за представяне на окончателния доклад на висшето ръководство на организацията. Той е представен и обсъден по време на официални и документирирани срещи, като е направен детайлен анализ на силните и слабите страни.	Има убедителни доказателства за представянето на окончателния доклад на висшето ръководство на организацията. Той е представен и обсъден по време на официални и документирирани срещи, по време на които е направен детайлен анализ на силните и слабите страни, както и първоначална оценка на възможните области за действие.
6.3. Коммуничайте основните резултати сред служителите в организацията и други важни заинтересовани страни.	Няма доказателства за комуникиране на резултатите от самооценката.	Има известни доказателства за комуникиране на основните резултати от самооценката, но без да са включени всички основни вътрешни и външни заинтересовани страни.	Има доказателства за комуникиране на основните резултати от самооценката, както по отношение на служителите в организацията, така и спрямо всички други основни заинтересовани страни.	Има ясни доказателства за комуникиране на основните резултати от самооценката, посредством подробна информация, поднесена по официален начин, чрез подходящите средства. Комуникацията е насочена към служителите в организацията и към останалите основни заинтересовани страни.	Има убедителни доказателства за комуникиране на основните резултати от самооценката, посредством подробна информация, поднесена по официален начин, чрез подходящите средства. Комуникацията е насочена към служителите в организацията и към всички останали основни заинтересовани страни. Информацията е ясно насочена към включване на заинтересованите страни в корективните дейности и мерките за подобрене.

Приложение 1.2.

Въпросник по Стълб 2.

Въпросник относно плана за подобренията



Въпросникът по-долу включва стъпки от седем до девет.

Стъпки, които трябва да бъдат оценени.

Този Въпросник по Процедурата за обратна връзка на CAF обхваща планирането и процеса по извършване на подобренията, като не е предназначен за оценка на получените резултати от мерките за подобрене.

Скала за оценка.

Скалата за оценка има 5 нива:

1	Дейностите са извършени по много ограничен начин
2	Дейностите са извършени по органичен начин
3	Дейностите са извършени по приемлив начин
4	Дейностите са извършени по задоволителен начин
5	Дейностите са извършени по отличен начин

Тази скала за оценка е детайлизирана по фази за всяка дейност, които описват представянето на фактическата ситуация в организацията, по отношение на конкретната тема.

Доказателства: определение.

Разнообразен набор от материални и невеществени документи/факти/информация, които са предоставени преди или по време на посещението на място.

Стъпка 7 – Съставете план за подобренията, въз основа на утвърдения доклад от самооценката.					
Дейности	1	2	3	4	5
7.1 Съберете всички предложения за мерки за подобрения, включително идеите, формулирани по време на процеса по самооценка.	Няма доказателства за събиране на идеи и предложения за мерки за подобрения.	Има известни доказателства за събиране на предложения за мерки за подобрения, но без да са включени релевантните звена и/или без цялостен анализ на резултатите от самооценката.	Има доказателства за събиране на предложения за мерки за подобрения от релевантните звена и по отношение на всички резултати от самооценката, като са взети под внимание идеите, формулирани по време на процеса по самооценка.	Има ясни доказателства за събиране на предложения за мерки за подобрение от всички релевантни звена, по официален път, като се вземат предвид и се използват като основа идеите, формулирани по време на процеса по самооценка. Предложенията са резултат от цялостен анализ на резултатите от самооценката.	Има убедителни доказателства за събиране на предложения за мерки за подобрения по официален път, като се вземат предвид и се използват като основа идеите, формулирани по време на процеса по самооценка. Предложенията се базират на детайлен и документиран анализ (срещи и тн.) на всички резултати от самооценката, в рамките на всяко релевантно звено на организацията.
7.2. Приоритизирайте мерките за подобрения, с оглед тяхната ефективност и постижимост.	Няма доказателства за приоритизиране на мерките за подобрения или за използване на критерии за приоритизация.	Има известни доказателства за извършване на приоритизация на мерките за подобрения, но използваните критерии не са ясни или синхронизирани.	Има доказателства за извършване на приоритизация на мерките за подобрения, въз основа на ясно определени и синхронизирани критерии.	Има ясни доказателства за извършване на приоритизация на мерките за подобрения, въз основа на ясно определени и синхронизирани критерии. Критериите за приоритизация са документиран, като е взето под внимание какъв ще е техният ефект върху стратегията и целите на организацията, както и степента на постижимост на мерките.	Има убедителни доказателства за извършване на приоритизация на мерките за подобрения, въз основа на ясно определени и синхронизирани критерии. Анализът на възможните мерки, критериите за приоритизация и оценките са документиран, като е взета под внимание количествената оценка на техния ефект върху стратегията и целите на организацията, както и степента

					на постижимост на мерките.
7.3. Дефинирайте структуриран план за действие за избраните мерки за подобрения, въз основа на цикъла Планирай-Направи-Провери-Коригирай (PDCA)	Няма доказателства за наличие на план за действие или планът за действие не дефинира основните етапи от изпълнението на мерките (начало, фази на изпълнение на мерките, междинни проверки, финални проверки и др.).	Има известни доказателства за наличие на план за действие, но основните дефинирани фази не са основани на цикъла PDCA (подход, изпълнение, преглед и проверка, допълнителни дейности за подобрение).	Има доказателства за наличие на план за действие за избраните мерки за подобрение, който се основава на цикъла PDCA (подход, изпълнение, преглед и проверка, допълнителни дейности за подобрение).	Има ясни доказателства за наличие на структуриран план за действие за избраните мерки за подобрение, който дефинира времевата рамка за изготвяне на подхода, изпълнението на мерките, прегледа и проверките по време на изпълнението на мерките.	Има убедителни доказателства за наличие на структуриран план за действие за избраните мерки за подобрение, който дефинира за всяка отделна фаза и дейност подробна времева рамка за изготвяне на подхода, изпълнение на мерките за целевите области, преглед и проверки по време на изпълнението на мерките. Планът съдържа дефиниране на допълнителни мерки за подобрения и последващ контрол.
7.4. Установете начини за измерване на изпълнението на мерките и постигане на резултатите.	Няма доказателства за определяне на индикатори, цели и измерители за всички или за по-голямата част от мерките за подобрение.	Има известни доказателства за определяне на индикатори, цели и измерители, но те не са цялостни или подходящи за измерване на изпълнението на мерките и постигане на резултатите (липсват индикатори и/или цели; липсва определяне на измерители и пр.).	Има доказателства за определяне на индикатори, цели и измерители, които са подходящи за измерване на изпълнението на мерките и постигането на резултатите.	Има ясни доказателства за определяне на индикатори, цели и измерители за мерките за подобрение, които са дефинирани по цялостен, количествен и последователен начин за всяка мярка. Индикаторите и целите вземат под внимание очакваните резултати, по отношение на конкретни продукти и въздействия.	Има убедителни доказателства за определяне на индикатори, цели и измерители за мерките за подобрения, които са дефинирани по цялостен, количествен и последователен начин за всяка мярка. Индикаторите и целите вземат под внимание очакваното изпълнение и резултати, по отношение на конкретни продукти и въздействия, ефективност, ефикасност и външен сравнителен анализ.
7.5. Интегрирайте плана за действие в обичайния процес по стратегическо планиране в организацията.	Няма доказателства за синхронизиране между плана за действие и процеса по стратегическо	Има известни доказателства за интегриране на плана за действие (но с ограничено синхронизиране на времевата рамка	Има доказателства за интегриране на плана за действие в стратегическия план на организацията (времевата рамка,	Има ясни доказателства за интегриране на плана за действие в стратегическия план на организацията	Има убедителни доказателства за интегриране на плана за действие в стратегическия план на организацията

Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

	планиране в организацията.	и/или планирането на ресурсите и/или въздействието на мерките върху стратегическите цели).	ресурси, въздействие на мерките върху стратегическите цели).	(времева рамка, ресурси, въздействие на мерките върху стратегическите цели, проверки и мониторинг, както и съответните отговорности).	(времева рамка, ресурси, въздействие на мерките върху стратегическите цели, проверки и мониторинг, участие на ръководството и пр.); дейността по самооценката и последващият план за действие са формализирани, като част от процеса по стратегическо планиране и контрол.
--	----------------------------	--	--	---	--

Стъпка 8 – Дайте публичност на плана за подобренията.					
Дейности	1	2	3	4	5
8.1 Съставете план за комуникация – подходящата информация, посредством подходящите медии до подходящата целева група; насочен към всички заинтересовани страни, по отношение на мерките за подобрение.	Няма доказателства за наличие на план за комуникация по отношение на основните заинтересовани страни и/или с подходящата информация.	Има известни доказателства за наличие на план за комуникация (но той не е адресиран до основните заинтересовани страни и/или съдържа ограничена информация).	Има доказателства за наличие на план за комуникация, насочен към основните заинтересовани страни, посредством подходящите медии, съдържащ подходяща информация. Планът за комуникация обхваща няколко фази от реализация на мерките за подобрения.	Има ясни доказателства за наличие на план за комуникация, насочен към всички заинтересовани страни, посредством използване на подходящите медии, съдържащ подходяща информация. Планът за комуникация обхваща основните фази от реализация на мерките за подобрения.	Има убедителни доказателства за наличие на план за комуникация: планът е цялостен и подробен, насочен към всички заинтересовани страни, съдържа голям обем информация, използва подходящите медии за различните целеви групи. Планът за комуникация обхваща всички отделни фази от реализация на мерките за подобрения.
8.2. Приложете плана за комуникация.	Няма доказателства за приложение на плана за комуникация.	Има известни доказателства за приложение на плана за комуникация (планът за комуникация е приложен частично или не са обхванати всички заинтересовани страни или фази от изпълнението).	Има доказателства за приложение на плана за комуникация, насочен към различните заинтересовани страни, с подходящата информация и посредством подходящите медии, както е планирано или с малки изменения.	Има ясни доказателства за приложение на комуникационния план, насочен към различните заинтересовани страни, с подходящата информация и посредством подходящите медии, както е планирано. Изпълнението на плана е документирано.	Има убедителни доказателства за приложение на комуникационния план и ефективността на комуникацията (насоченост към различните целеви групи, с подходящата информация, посредством подходящите медии) е потвърдена и подобрена. Приложението е

Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

					напълно документирано.
8.3. Информирайте основните заинтересовани страни редовно – особено служителите в организацията – по отношение на статуса, напредъка, включително оценката на изпълнението.	Няма доказателства за предоставяне на информация към основните заинтересовани страни относно статуса, напредъка и съответните оценки на изпълнението и опит.	Има известни доказателства за предоставяне на информация за статуса, напредъка и съответните оценки на изпълнението и опит, но информацията не се предоставя редовно или се ограничава само до статуса и напредъка или се ограничава само до някои от заинтересованите страни.	Има доказателства за предоставяне на информация за статуса, напредъка, съответните оценки на изпълнението и опит. Информацията се предоставя редовно на служителите в организацията, и по-ограничено за други заинтересовани страни (само за някои етапи, като начало и край на дейностите и тн.).	Има ясни доказателства за предоставяне на информация на всички заинтересовани страни за статуса на изпълнение на дейностите, напредъка, извършени оценки на изпълнението и опит, за всички основни фази на плана за подобрения.	Има убедителни доказателства за предоставяне на информация на всички заинтересовани страни за статуса на изпълнение на дейностите, напредъка, извършени оценки на изпълнението и опит, за всички основни фази на плана за подобрения. Научените уроци и възможностите за разширяване на опита са анализирани, документиран и комуникирани.

Стъпка 9 – Приложете Плана за подобренията.					
Дейности	1	2	3	4	5
9.1. Установете ясна отговорност за изпълнението на плана за подобренията и проектите в него и осигурете прозрачност при разпределението на задачите и отговорностите.	Няма доказателства за определяне на отговорни лица/звена за плана и проектите в него.	Има известни доказателства за определяне на отговорни лица/звена за плана и/или за проектите в него, но нивото и синхронизацията на ролите за възложените отговорности не са налице. Има ограничени доказателства за прозрачност и разпределение на отговорности.	Има доказателства за определяне на отговорни лица/звена за плана за подобрение и за проектите в него. Отговорността е комуникирана, като се осигурява прозрачност и разпределение на задачите. Нивото на възложените отговорности е подходящо и ролите на отговорните лица/звена съответстват на дейностите, които трябва да се изпълнят.	Има ясни доказателства за определяне на отговорни лица/звена за плана за подобрение и за проектите в него. Нивото на възложените отговорности е подходящо и ролите на отговорните лица/звена съответстват на дейностите, които трябва да се изпълнят. Делегирането на отговорности е официално определено и комуникирано, за да се гарантира прозрачност.	Има убедителни доказателства за определяне на отговорни лица/звена за цялостния план за подобрение и за отделните проекти и дейности в него на подходящото ниво и в съответствие с дейностите, които трябва да се изпълнят. Делегирането на отговорности е официално определено и комуникирано на всички заинтересовани страни, за да се гарантира прозрачност и да се насърчи активното им участие и сътрудничество.
9.2. Приложете	Няма	Има известни	Има	Има ясни	Има убедителни

плана за подобренията, съгласно графика.	доказателства за приложение на плана за подобренията.	доказателства за приложение на плана за подобренията, но се виждат съществени пропуски по отношение на пълнота, степен на приложение, механизми за мониторинг и контрол, промени в планирането, поради липса на ресурси или смяна на приоритетите и др.	доказателства за приложение на плана за подобренията, при значително спазване на графика. Отклоненията от приетия график са документиращи и обосновани. Не са налице съществени пропуски по отношение на пълнота, степен на приложение, механизми за мониторинг и контрол, промени в планирането поради липса на ресурси или смяна на приоритетите и др.	доказателства за приложение на плана за подобренията със структуриран механизъм за контрол. Отклоненията от приетия график са ограничени и не нарушават неговата цялост, нивото на приложение, механизмите за мониторинг и контрол; те са анализирани, документиращи и обосновани.	доказателства за приложение на плана за подобренията, със структуриран механизъм за контрол. Отклоненията от приетия график са анализирани и документиращи са очевидно извършени, за да се подобри графикът на изпълнението и да се гарантира най-пълното изпълнение на поставените цели (пълнота на дейностите, ниво на приложение, механизми за мониторинг и контрол и др.).
9.3. Ангажирайте служителите в изпълнението на мерките за подобрение, за да се гарантира утвърждаване на проектите за подобрение в цялата институция.	Няма доказателства за ангажиране на служителите в изпълнението на мерките за подобрение.	Има известни доказателства за ангажиране на служителите в изпълнението на мерките за подобрение и за подход за утвърждаване на проектите в цялата институция.	Има доказателства за ангажиране на служителите в изпълнението на мерките за подобрение, което не е ограничено само до изпълнение на проектите, но също и с цел утвърждаване на проектите в цялата организация.	Има ясни доказателства за ангажиране на служителите в изпълнението на мерките за подобрение, което не е ограничено само до изпълнение на проектите, но също и с цел утвърждаване на проектите в цялата организация - определени са нивата на участие и ролите на отделните звена в последващите дейности.	Има убедителни доказателства за ангажиране на служителите в изпълнението на мерките за подобрение, което не е ограничено само до изпълнение на проектите, но също и с ясна цел за утвърждаване на проектите в цялата организация - определени са нивата на участие и ролите на отделните звена, планирани са последващите дейности, изпълнението, целите и отговорностите.
9.4. Дефинирайте последователен подход за мониторинг и оценка на мерките за подобрение.	Няма доказателства за определяне на подход за мониторинг и оценка на мерките за подобрение.	Има известни доказателства за осъществен мониторинг и оценка на плана за подобренията, но подходът не е ясен или последователен.	Има доказателства за осъществен мониторинг и оценка на плана за подобренията, като подходът е дефиниран по последователен начин.	Има ясни доказателства за осъществен мониторинг и оценка на плана за подобренията по стриктно определен и формализиран начин, с ясен и последователен подход за основните фази на изпълнение на	Има убедителни доказателства за осъществен мониторинг и оценка на плана за подобренията, по стриктно определен и формализиран начин, с ясен и последователен подход за основните фази на изпълнение на



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



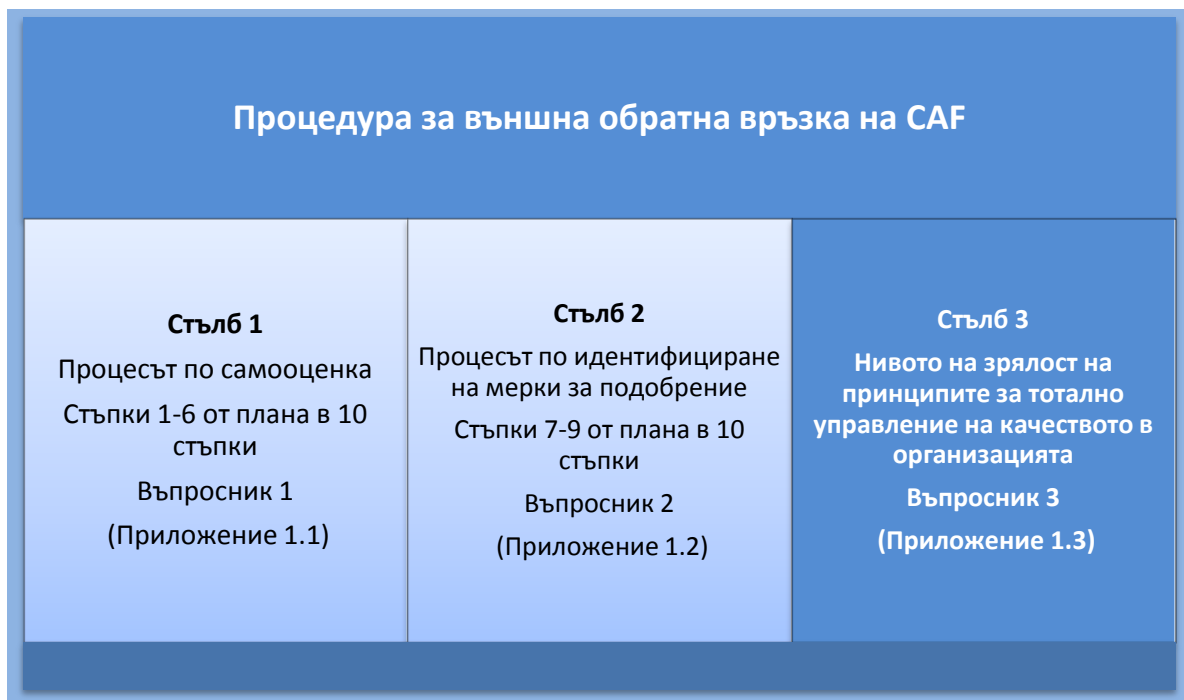
ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

				дейностите.	дейностите, като са дефинирани отговорностите и са включени основните заинтересовани страни.
9.5. Осъществявайте редовен мониторинг на изпълнението на мерките за подобрение.	Няма доказателства за осъществяване на мониторинг на изпълнението на мерките за подобрение.	Има известни доказателства за осъществен мониторинг на изпълнението на мерките за подобрения, но той не гарантира мониторинг на всички основни фази от процеса (основни междинни стъпки, край на проектите, проучване на резултатите и пр.).	Има доказателства за осъществен мониторинг на основните етапи от изпълнението на мерките за подобрение (основни междинни стъпки, край на проектите, проучване на резултатите и пр.).	Има ясни доказателства за осъществен мониторинг на всички основни етапи от изпълнението на мерките за подобрение, с официална обратна връзка по отношение на напредъка, междинните и крайните резултати.	Има убедителни доказателства за осъществен мониторинг на всички основни етапи от изпълнението на мерките за подобрение, който включва основните заинтересовани страни, като се предоставя официална и публична обратна връзка за напредъка, междинните и крайните резултати.

Приложение 1.3.

Въпросник по Стълб 3

Въпросник за оценка на нивото на зрялост на принципите за тотално управление на качеството



Препратка

Въпросникът за оценка на нивото на зрялост на принципите за тотално управление на качеството се основава на осемте основополагащи принципа на съвършенството на EFQM, съгласно формулировките в Модела на съвършенството, версия 2003 година. В контекста на Процедурата за външна обратна връзка на CAF, тези принципи на съвършенството са детайлизирани в четири нива на зрялост, които са адаптирани към характеристиките на публичния сектор.

Области на оценка

Всички осем принципа трябва да бъдат проверени в организацията като първа стъпка, за да се установи нивото на зрялост на принципите за тотално управление на качеството в нея. По време на посещението на място 2 принципа, които са посочени от кандидатстващата организация, ще бъдат оценени в дълбочина (един от тях следва да бъде или Подход ориентиран към резултати или Фокус върху потребителите/гражданите).

Процедура за оценка

Оценката обхваща нивото на зрялост, постигнато от организацията, в резултат от извършване на самооценката и разработване на плана за действие. Скалата за оценка има четири нива:

0	= Началното ниво не е достигнато
I	= Начално ниво
R	= Ниво на реализация
M	= Ниво на зрялост

Общи характеристики	0	Начално ниво	Ниво на реализация	Ниво на зрялост
1. Подход, ориентиран към резултати – определение.	Началното ниво не е достигнато.	Организацията идентифицира основните заинтересовани страни и областите, в които трябва да се постигнат резултати.	Организацията дефинира цели и резултати, които трябва да бъдат постигнати, с оглед на потребностите на основните заинтересовани страни.	Организацията систематично осъществява мониторинг на резултатите, които постига и ги използва за непрестанно усъвършенстване.
1. Подход, ориентиран към резултати – примери.		Поставя се фокус върху развитието на култура, ориентирана към постигане на резултати в организацията. Организацията е идентифицирала основните заинтересовани страни и ги е сегментирала в отделни категории. Организацията е определила области, в които следва да постигне резултати, и те са свързани с нейната мисия.	В организацията систематично се развива култура, ориентирана към постигане на резултати. Извършена е първа систематична оценка на заинтересованите страни, както и на техните настоящи и бъдещи потребности и очаквания. Заложени са първите цели, по отношение на основните заинтересовани страни, които кореспондират с областите, в които следва да се постигнат резултати.	Заинтересованите страни са включени в определянето на целите и мониторинга на резултатите. Организацията е определила индикатори за резултат за всички ключови процеси. Тези индикатори са свързани с мащаба и планирането на задачите. Служителите са запознати с целите, които са свързани с тяхната работа и процесите, в които участват. Ръководството осъществява мониторинг на организационното развитие, по отношение на индикаторите за резултат за ключовите процеси и бюджета.

Общи характеристики	0	Начално ниво	Ниво на реализация	Ниво на зрялост
2. Фокус върху гражданите/потребителите – определение.	Началното ниво не е достигнато.	Организацията поставя фокус върху потребностите на съществуващите и потенциалните потребители/граждани.	Организацията включва потребителите/гражданите в процеса по оценка и подобряване на работата ѝ.	Организацията отговаря на потребностите на потребителите /гражданите като разработва и предоставя съответните дейности, продукти и услуги.
2. Фокус върху гражданите/потребителите –		Ръководството и служителите имат общо разбиране за	Извършена е първата систематична оценка на удовлетвореността на	Резултатите от изследването на удовлетвореността на

Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

примери.		това, кои са техните клиенти/ потребители и на кои сегменти от тях организацията предоставя услуги. Служителите разбират изискванията и очакванията, регламентирани в законодателството, по отношение на обслужването на гражданите/ потребителите.	потребителите, на техните потребности и очаквания и организацията работи за реализиране на подобрения в резултат от нея. Ръководството и служители разработват и предоставят услуги, които съответстват на потребностите и очакванията на гражданите/ потребителите.	гражданите/ потребителите се използват за актуализиране и разработване на стратегии и планове за действие за цялата организация, за да може да се предприемат подходящите действия, в случай на грешки (управление на жалбите). Служителите имат цялостна представа за потребностите на гражданите/ потребителите, включително за допълнителните им потребности, отвъд тези, които са пряко свързани с основните продукти/услуги, които организацията предоставя (например, прозрачност, активно включване в процесите и др.). Както ръководството, така и служителите демонстрират загриженост за настоящите и бъдещите потребности на гражданите/ потребителите чрез тяхното поведение и отношение.
----------	--	---	--	--

Общи характеристики	0	Начално ниво	Ниво на реализация	Ниво на зрялост
3. Лидерство и постоянство на целите – определение.	Началното ниво не е достигнато.	Лидерите са разработили ясна мисия на организацията.	Лидерите са разработили визия и ценности. Те вдъхновяват хората и ги водят към постигане на съвършенство.	Лидерите демонстрират способност да поддържат постоянство на целите, независимо от променящата се среда.
3. Лидерство и постоянство на целите – примери.		Лидерите предоставят на организацията добре дефинирана мисия, която съответства на изискванията на законодателството, както и взема предвид очакванията на заинтересованите страни.	Лидерите предоставят на организацията дефинирани мисия, визия и ценности и ги споделят с хората в организацията. Ръководителите на всички нива са фокусирани върху реализирането на практика на мисията, визията и ценностите на организацията.	Заинтересованите страни са уверени в постоянството на целите и в устойчивостта на ръководството. Ръководителите са възприемани като модели за подражание. Качеството на управлението е измерено, например, посредством оценка на ръководството или измерване на удовлетвореността от работата.

Общи характеристики	0	Начално ниво	Ниво на реализация	Ниво на зрялост
4. Управление чрез процеси и факти – определение.	Началното ниво не е достигнато.	Процесите са идентифицирани и се управляват.	Изпълнението на стратегията и планирането в организацията се подпомагат и осигуряват посредством създадените процеси.	Непрестанно се подобрява ефективността на процесите, въз основа на вътрешно измерване на резултатите, сравнителен анализ или опит от сходни добри практики.
4. Управление чрез процеси и факти – примери.		В организацията е установен начин на мислене, ориентиран към процесите. Ключовите процеси, които са свързани с основните области за постигане на резултати, са установени.	Организацията е завършила работата по идентифициране на всички ключови процеси. Ключовите процеси имат ясни собственици. За всички ключови процеси са установени цели и индикатори, в съответствие с целите и планирането в организацията. Организацията измерва резултатите по отношение на ключовите процеси, във връзка с изпълнението на целите. Организацията е дефинирала основите на информационна система, която да подпомага управлението на процесите.	Организацията разполага с детайлна картина за всички процеси, посредством информационна система (включително управленски, оперативни и спомагателни процеси). Всички тези процеси са обект на мониторинг по отношение на резултатите и се подобряват регулярно. Служителите познават процесите, в които участват и целите, които съответстват на тези процеси. Създадени са процедури, които да гарантират, че целите се детайлизират в под-цели и постигнатите резултати се използват за извършване на подобрения.

Общи характеристики	0	Начално ниво	Ниво на реализация	Ниво на зрялост
5. Подход, основан на възможности за развитие и участие на хората – определение.	Началното ниво не е достигнато.	Организацията предприема действия за развитие и активно включване на хората.	Организацията развива компетентностите на служителите и ги включва активно по структуриран начин в подобряването на продуктите, услугите и процесите.	Организацията създава работна среда, която се характеризира със споделени ценности и култура на доверие, откритост, овластяване и оценяване на приноса.
5. Подход, основан на възможности за развитие и участие на хората – примери.		Съществува каталог от обучения, който взема под внимание потребностите на хората от допълнително развитие на съществуващите компетентности. Организацията осъзнава важността от активно включване на служителите в процеса	Организацията идентифицира и развива необходимите компетентности, като по този начин подготвя служителите да посрещнат и да се адаптират по-добре към промените. Организацията: - осъществява различни видове обучения и развитие на	Организацията награждава и оценява хората по начин, който стимулира тяхната ангажираност и засилва лоялността им към организацията. Организацията: - формулира политиката по управление на човешките ресурси, в съответствие със стратегията и планирането, като включва активно служителите;

		по вземане на решения. Хората се насърчават да изразяват мнението си по отношение на организационното развитие.	компетентностите; - насърчава вътрешната мобилност; - включва служителите активно в работата по подобряване на продуктите, услугите и работните процеси.	- създава регулярен цикъл по отношение на развитието на служителите (оценяване, обучение и диалог); - включва активно служителите в разработването на стратегии и планове за действие, като ги насърчава да предлагат и осъществяват идеи за подобряване.
--	--	--	--	--

Общи характеристики	0	Начално ниво	Ниво на реализация	Ниво на зрялост
6. Непрекъснато обучение, иновации и усъвършенстване – определение.	Началното ниво не е достигнато.	Организацията се учи от своята дейност и представяне и търси възможности за подобряване.	Организацията насърчава постоянното усъвършенстване, посредством споделянето на знания и вземането под внимание на предложенията на служителите.	Организацията систематично предизвиква статуквото, насърчава, приема и интегрира иновациите и редовно сравнява представянето си с други организации.
6. Непрекъснато обучение, иновации и усъвършенстване – примери.		Съществува оценка на представянето в съответните области, където следва да се постигнат резултати. Ръководството е стартирало диалог с други организации относно начина им на работа. Инициирани са подобрения, въз основа на вътрешни оценки и на външни наблюдения.	Организацията започва да използва принципите на цикъла „Планирай- Направи- Провери - Корирай“, когато работи по посока на подобрения. Организацията обменя опит с други организации. Организацията идентифицира възможностите и пречките пред иновациите и ученето. Служителите редовно подкрепят непрестанното усъвършенстване, например чрез извършването на самооценки. Ръководството насърчава служителите да поемат отговорност за дейностите за подобряване.	Ръководството оценява важността на стратегическото обновление и модернизация, за да се отговори на бъдещите предизвикателства, по отношение, например, на потребностите на потребителите, подбора на служители, задържането им и политическите изисквания. Организацията се учи от сходни добри практики, както вътрешни, така и от други организации. Проектите/дейностите се извършват в съответствие с принципите на цикъла „Планирай- Направи- Провери - Корирай“. Организацията използва креативни методи за извършване на конкретни инициативи за подобряване, които придават добавена стойност.

Общи характеристики	0	Начално ниво	Ниво на реализация	Ниво на зрялост
7. Развитие на партньорства – определение.	Началното ниво не е достигнато.	Организацията идентифицира своите партньори.	Организацията формализира партньорствата, за да постигне предимства и	Организацията управлява партньорствата при взаимноизгодни условия, за да позволи

Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

			за двете страни.	генерирането на добавена стойност и да оптимизира използването на ресурсите.
7. Развитие на партньорства – примери.		Ръководството осъзнава важността на външните взаимоотношения и партньорствата, в които организацията участва. Най-важните външни взаимоотношения и партньорства на организацията са определени. Организацията осъществява различни видове сътрудничество с други организации.	Ръководството има ясна визия по отношение на най-важните външни партньорства и възможностите за тяхното развитие, въз основа на ясно определена взаимна изгода. Организацията е включена в официални ключови партньорства. Служителите са наясно с външните взаимоотношения и партньорства, които са релевантни за тях, с оглед тяхната позиция и дейност.	Организацията осъществява систематични партньорства с всички важни партньори. Осъществява се регулярна оценка на ефективността и ефикасността на съществуващите партньорства и на възможностите за подобрене. Организацията търси реализацията на нови партньорства.

Общи характеристики	0	Начално ниво	Ниво на реализация	Ниво на зрялост
8. Социална отговорност – определение.	Началното ниво не е достигнато.	Организацията осъзнава своето въздействие върху обществото (социално и екологично).	Организацията участва активно в дейности, свързани със социална отговорност и екологична устойчивост.	Организацията отговаря на и дори надхвърля основните очаквания и изисквания на местната и където е възможно на глобалната общност.
8. Социална отговорност – примери.		Организацията прави разграничение между своята мисия и социалната си отговорност като публична институция. Организацията идентифицира областите на въздействие по отношение на социални, икономически и екологични въпроси и влияние върху медиите.	Организацията работи по взаимно изгодни проекти, свързани със социални проблеми. Организацията е започнала осъществяването на инициативи, които имат влияние върху социалните, икономическите и екологичните въпроси, както и върху медиите.	Ръководството е определило визията относно важни въпроси, свързани със социалната отговорност и служителите споделят тази визия. Организацията е интегрирала тази визия в своята стратегия и планове за действие. Организацията насърчава възможностите и разработва инициативи за работа по взаимно изгодни проекти с обществото. Организацията е извършила оценка на социалната отговорност и екологичната устойчивост в някои области и резултатите са били обект на обсъждане.

Приложение 2: Наръчник за оценка

Въведение

Целта на този Наръчник за оценка е да насочва външните оценители по CAF, в рамките на процеса по оценяване на нивото на постиженията, достигнати от организацията по време на Процедурата за външна обратна връзка на CAF и да им помогне да преценят дали кандидатстващата институция следва да получи Сертификата за ефективен потребител на CAF или не.

Наръчникът за оценка описва основните принципи за оценка, които следва да се използват от външния оценител по CAF и начина на оценяване на институцията, която прилага CAF. Обхватът на оценката включва 3 основни стълба:

- Оценка на процеса по самооценка, който обхваща първите шест стъпки от десетте стъпки, описани в „Насоки за подобряване на организации, посредством използването на CAF“ (не представлява оценка на резултатите, получени в рамките на процеса по самооценка).
- Оценка на планирането и процеса по извършване на подобренията, който обхваща стъпки от седем до девет от „Насоки за подобряване на организации, посредством използването на CAF“ (не представлява оценка на постигнатите резултати от реализацията на мерките за подобрене).
- Оценка на нивото на зрялост на принципите на тоталното управление на качеството в организацията, посредством изследване на достигнатото ниво на зрялост, в резултат от извършване на самооценката и изготвяне на плана за действие. Оценката на степента на зрялост на принципите за тотално управление на качеството се основава на осемте принципа на съвършенството (по-широката рамка на съвършенството).

Въпросниците, които кандидатстващите организации попълват, обхващат тези три стълба и служат като основната рамка, която външните оценители по CAF ще използват за оценка. Всеки от стълбовете ще бъде оценен посредством подходящата скала за оценка (виж по-долу), като за всеки стълб е представен специфичен профил за оценка (профили, които трябва да бъдат покрити от организацията, за да получи сертификат – виж по-долу). Първата глава относно „Методология за оценка“ ще представи основните принципи, които трябва да се спазват от външните оценители по CAF.

1. Методика за оценка

Основната цел на процедурата е да служи като рамка за предоставяне на систематична обратна връзка на потребителите на CAF, които се нуждаят от такава. С оглед на това, процесът по оценка и проучването по време на посещението на място трябва да бъдат

извършени по прозрачен начин и с уважение, които насърчават ученето и диалога. Външните оценители по САФ трябва да се държат по начин, който не позволява посещението на място да се възприеме като едностранно събиране на информация, а като възможност за дискусия и за получаване на обратна връзка.

Процедурата за външна обратна връзка по САФ трябва да бъде достатъчно гъвкава, за да може да се адаптира към различни видове организации, с оглед тяхната сложност и големина. Описаните действия към всеки от трите стълба, както и тяхната съотнесимост към резултатите не следва да се използват като изчерпателен списък, а като отправна точка. В допълнение на дейностите, описани тук, други неописани дейности също могат да бъдат подходящи за определени организации.

Това означава, че оценката не трябва да се възприема като механично упражнение, а трябва да се основава, както върху цялостното впечатление от организацията, след края на посещението на място, така и на разнообразните доказателства, събрани по отношение на специфичните стъпки, дейности и промени.

1.1. Доказателства

Въпросниците, които кандидатстващата организация попълва, служат като основна отправна точка за външния оценител по САФ. Доказателствата, събрани по време на посещението на място и посредством писмените доказателства, трябва да определят дали самооценката, съдържаща се във въпросниците, дава правилна оценка за организацията, която прилага САФ модела.

Доказателствата се събират посредством интервюта и семинари, с участието на всички (вътрешни) основни заинтересовани страни от институцията и чрез разнообразни съществуващи писмени документи.

Сертификатът за ефективен потребител на САФ е признание, което е насочено към потребителите на САФ, които все още имат ограничен опит. Тъй като процедурата е замислена да обхваща и начинаещи организации в прилагането на САФ, обемът на писмените доказателства често ще бъде по-ограничен, в сравнение с други признания и награди. Писмените документи може да включват доклади за самооценка, планове за подобрене и други важни документи.

Важно е да се подчертае, че „доказателствата“ не следва винаги да бъдат материализирани в писмена форма, но могат да бъдат също и под формата на интервюта, мнения от заинтересованите страни и сравнение на тези твърдения между различните групи. На второ място, от институцията не следва да се очаква да подготвя много нови писмени документи в процеса на прилагане на Процедурата за външна

обратна връзка на CAF; доколкото е възможно, оценката следва да се основава на материали, които вече съществуват.

1.2. Оценка

Институциите се оценяват на базата на скали за оценка (виж част 2 от настоящия наръчник за оценка). Тъй като Процедурата за външна обратна връзка на CAF е предназначена за потребители на CAF, които са едва в началото на своя път към цялостно и систематично развитие на качеството, не е разработван сложен инструмент за оценка, като например Радар в Схемата за оценка на съвършенството (както е при EFQM). На този етап повечето институции няма да разполагат с писмени документи, които да способстват използването на подобен по-усложнен модел на оценка.

Процедурата за външна обратна връзка на CAF признава способността на организацията да извърши ефективна и добре планирана самооценка, която повишава нивото на познание, по отношение на фундаменталните принципи, които са необходими за постигане на съвършенство. Използването на по-усложнен инструмент за оценка на този етап би рискувал изместване на фокуса от диалог между външните оценители по CAF и институцията по отношение на научените уроци и важните теми за обсъждане, към по-едностранчив процес по събиране на факти и данни, които да подкрепят оценката.

Оценяване на процеса по самооценка и процеса по идентифициране на мерки за подобрене (стълбове 1 и 2)

Вместо разработване на инструмент за оценка, налице са някои основни принципи, които да насочват външните оценители по CAF. За да вземе решение дали дадена стъпка следва да бъде оценена като приемлива (3) или задоволителна (4), например, външният оценител по CAF трябва да използва цикъла „Планирай- Направи- Провери- Кorigирай“ като наръчник. За всяка стъпка външният оценител по CAF следва да взема предвид дали институцията е планирала, приложила, проверила и коригирала при необходимост действията си по ефективен начин. Важни въпроси могат да бъдат:

- Планирала ли е кандидатстващата институция съответната стъпка ефективно, включила ли е важните въпроси и непредвидените ситуации?
- Стъпката разработена и приложена ли е съгласно плана? Ако това не е така, промените в процеса на приложение разумни ли са и основават ли се на солидни аргументи?
- Ако това е уместно за съответната стъпка, институцията проверила ли е дали избраният подход е постигнал очакваните резултати?

- И накрая, институцията коригирала ли е действията или плановете си по време на процеса на реализация, въз основа на проверката и научените уроци, за да промени подхода за следващата самооценка?

Цикълът „Планирай- Направи- Провери- Кorigирай“ не трябва да се използва като инструмент за оценка, а като рамка за разсъждение, по отношение на планирането и прилагането на самооценката и мерките за подобрене. Следователно, външните оценители по CAF не трябва да предоставят механична оценка на отделните дейности по всички аспекти на цикъла „Планирай- Направи- Провери- Кorigирай“ (т.е. като се оцени иначе задоволителна дейност само като приемлива, единствено защото лисва елемент на проверка и коригиращо действие). С други думи, не всички дейности ще изискват проверка и подобрене, например, за да получат оценка „задоволително“.

Попълнените от кандидатстващата организация въпросници, служат като основната отправна точка за външните оценители по CAF, когато извършват оценката. Първите два стълба (процесът по самооценка и планът за подобрене) се оценяват на нивото на деветте стъпки, а не на всички 35 включени дейности. Външните оценители по CAF следва да използват въпросниците като рамка за оценка, като дадат оценка на отделните дейности и анализират общата стойност на оценките на ниво деветте стъпки (виж част 3 от настоящия наръчник за оценка).

Оценяване на ценностите на тоталното управление на качеството (Стълб 3)

За да подкрепи оценяването на степента на зрялост, въпросникът дава широк набор от примери, които посочват кои възможни действия характеризират различните нива на зрялост (виж част 3 от настоящия наръчник за оценка). И тук отново примерите служат единствено като насока, а контекстът и типът организация могат да повлияят на оценката кои и колко действия са подходящи за достигане на различните нива на зрялост.

За да получи Сертификата за ефективен потребител на CAF, организацията трябва да достигне до начално ниво за всеки от осемте принципа на съвършенството. Не е възможно да бъдат обсъдени всички осем принципа детайлно по време на посещението на място. При посещението на място външните оценители по CAF следва да се фокусират върху двата принципа, избрани от организацията, за по-задълбочена оценка и обратна връзка.

Въпросникът по отношение на ценностите на тоталното управление на качеството, попълнен от кандидатстващата организация, служи като основната отправна точка за външните оценители по CAF. В допълнение на документите към Стълб 3, външните оценители по CAF трябва да изследват доклада за самооценка и плана за подобрения,

за да могат да направят цялостна оценка на нивото на зрялост, което организацията е достигнала по всеки от осемте принципа. Целта е да се реши дали докладът и планът за подобрения показват, че действията са налице или са в процес на разработване, което да позволи да се заключи, че първото ниво на зрялост е достигнато. Външните оценители по CAF могат да включат и други принципи при интервютата, по време на посещението на място, ако имат съмнения относно нивото на зрялост, което институцията е достигнала.

2. Скали за оценка

2.1. Скали за оценка за процеса по самооценка и процеса по идентифициране на мерки за подобрене (Стълбове 1 и 2)

Процесът по самооценка и процесът по идентифициране на мерки за подобрене се оценяват посредством една и съща скала с оценки от 1 до 5 точки.

В процеса на оценка не се разглеждат резултатите и оценките, поставени по време на самооценката (например, оценка от гледна точка на цикъла „Планирай- Направи- Провери- Кorigирай“ на дейностите, които са предприети по всеки под-критерий на модела CAF), нито се оценяват реалните доказани резултати от изпълнение на мерките за подобрене. Това, което се оценява, е начинът, по който самооценката и процесът по извършване на подобренията са планирани, осъществени, проверени и коригирани.

1	Дейностите са извършени по много ограничен начин
2	Дейностите са извършени по органичен начин
3	Дейностите са извършени по приемлив начин
4	Дейностите са извършени по задоволителен начин
5	Дейностите са извършени по отличен начин

Всички стъпки и при двата стълба (стъпки 1-9) трябва да бъдат оценени от външните оценители по CAF.

2.2. Скали за оценка на ценностите на тоталното управление на качеството

Оценката на ценностите на тоталното управление на качеството се отнася до нивото на зрялост, достигнато от организацията, като резултат от нейната работа със самооценката и процеса по извършване на подобренията. Ценностите на тоталното управление на качеството се състоят от осемте принципа на съвършенството.

Скалата за оценка има четири степени:

0	= Началното ниво не е достигнато
---	----------------------------------

I	= Начално ниво
R	= Ниво на реализация
M	= Ниво на зрялост

Оценката на нивото на зрялост на тоталното управление на качеството определя степента, до която институцията е съумяла да приложи цялостно ценностите на развитие на качеството, по време на процеса по самооценка и извършване на подобренията. Следователно, целта не е да се оценят реалните резултати от приложение на мерките за подобрене и тяхното качество, а да се оцени дали самооценката е променила основните ценности по отношение на развитие на качеството в институцията.

Кандидатстващата организация следва да избере два от осемте принципа на съвършенство, които да бъдат задълбочено оценени по време на посещението на място (един от тях задължително трябва да бъде Фокус върху гражданите/потребителите или Подход, ориентиран към резултати).

3. Профили за оценка.

3.1. Профили за оценка на процеса по самооценка и процеса по идентифициране на мерки за подобрене (Сълбове 1 и 2)

Тези профили за оценка включват:

- Оценка на процеса по самооценка, който обхваща първите шест стъпки от десетте стъпки, описани в „Насоки за подобряване на организации, посредством използването на CAF“ (не представлява оценка на резултатите, получени в рамките на процеса по самооценка).
- Оценка на планирането и процеса по извършване на подобренията, който обхваща стъпки от седем до девет от „Насоки за подобряване на организации, посредством използването на CAF“ (не представлява оценка на постигнатите резултати от изпълнението на мерките за подобрене).

Оценката, извършена от външните оценители по CAF, ще се основава на доказателства, събрани посредством интервюта на различни групи на работното място, докладите за самооценка, плана за подобрения и други релевантни документи. На всяка от деветте стъпки се дава обща оценка от 1 до 5.

Минималните изисквания за получаване на Сертификата са както следва:

- Общият резултат от оценката на сълбове 1 и 2 следва да бъде **най-малко 28 точки**.

- Изпълнението на **Стъпки 1, 5 и 9** трябва да бъде оценено **най-малко като задоволително** (резултат от 4), т.е. трябва да е получен минимален резултат от 4.

Всички стъпки следва да бъдат оценени от външните оценители по CAF.

Профил за оценка по Стълб 1	1	2	3	4	5
Стъпка 1 - Решете как да планирате и организирате процеса по самооценка					
Стъпка 2 – Дайте публичност на проекта за 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					
Профил за оценка по Стълб 2					
Стъпка 7 – Съставете план за подобрения					
Стъпка 8 – Дайте публичност на плана за подобрения					
Стъпка 9 – Приложете плана за подобрения					
Минимален необходим резултат (включително 3 стъпки с минимален резултат 4) = 28					

Външните оценители по CAF могат да решат да използват въпросника като рамка за оценка, като дадат на отделните дейности индивидуална оценка и анализират дали съвкупният сбор от оценките на дейностите се равнява на резултата за всяка от деветте стъпки. Финалното решение дали организацията ще получи сертификата или не, се основава на профила за оценка за деветте стъпки, а не на индивидуалните дейности.

Профилът за оценка е маркиран със сиво за стъпки 1, 5 и 9, където е необходима минимална оценка 4. Оценките се дават за деветте стъпки (маркирани с червена линия във въпросника), а не за отделните дейности, от които се състои всяка стъпка.

Общият резултат от оценката на деветте стъпки в рамките на стълбове 1 и 2 трябва да бъде най-малко 28 точки.

Процесът по самооценка (Стълб 1)	1	2	3	4	5
Стъпка 1 - Решете как да планирате и организирате процеса по самооценка					
1.1. Осигурете ангажираност и активно участие на ръководството за стартиране на процеса					
1.2. Осигурете ясно управленско решение по отношение на завършването на самооценката в консултация с организацията, на обхвата на самооценката (дали самооценката ще обхваща цялата организация или само определени части/звена/отдели...) и на общата цел на самооценката					
1.3. Дефинирайте рамка за процеса по самооценка и за последващите действия и планирайте дейностите по самооценката					
1.4. Определете ръководител на процеса по самооценка с високо ниво на					

познание по отношение на организацията или сформирайте комисия за самооценка, председателствана от ръководителя на процеса по самооценка					
1.5. Определете матрицата за оценяване, която ще бъде използвана					
1.6. Осигурете ресурси за самооценката и определете как да се приоритизира разпределението на тези ресурси					
Процесът по самооценка - Общ резултат – Стъпка 1					
Стъпка 2 – Дайте публичност на проекта за самооценка					
1.1 Дефинирайте комуникационен план, който да включва очакваните ползи, целите и дейностите по самооценката.					
1.2 Приложете на практика комуникационния план, чрез използване на различни инструменти.					
1.3 Комуникирайте по време на различните фази от процеса по самооценка с всички важни заинтересовани страни и насърчавайте включването в процеса по самооценка на средното и висшето ръководство, както и на служителите на всички нива.					
Процесът по самооценка - Общ резултат – Стъпка 2					
Стъпка 3 – Съставете една или повече групи за самооценка					
3.1.Решете дали е необходимо да се създадат една или повече групи за самооценка, определете тяхната численост, създайте ги и организирате дейността им (изберете председател на групата и разпределете отговорностите на всеки член, според нуждите)					
3.2. Решете дали ръководителите трябва да бъдат част от групата или групите за самооценка					
3.3. Изберете участниците в групата/групите за самооценка въз основа на ясно определени критерии, като например тяхното познаване на организацията, личните им умения и тяхната представителност.					
Процесът по самооценка - Общ резултат – Стъпка 3					
Стъпка 4 – Организирате обучения					
4.1. Организирате информационни/ обучителни дейности за ръководителите на средно и високо равнище, за да се насърчи тяхната ангажираност и активно участие.					
4.2.Подгответе план за всички обучителни дейности за групата/групите за самооценка.					
4.3.Обучете членовете на групата/групите за самооценка.					
Процесът по самооценка - Общ резултат – Стъпка 4					
Стъпка 5 – Извършете самооценката.					
5.1. Необходимите документи и информация за извършване на самооценката са събрани и предоставени на всички групи за самооценка					
5.2. Членовете на групата за самооценка изготвят списък на силните страни и областите за подобрение, както и дават резултат за всеки под-критерий на CAF.					
5.3. Председателят събира индивидуалните материали и подготвя среща за постигане на консенсус, като създава всички предпоставки за успешното ѝ провеждане.					
5.4. Групата за самооценка постига консенсус по отношение на силните страни, областите за подобрение и резултатите за всеки под-критерий.					
Процесът по самооценка - Общ резултат – Стъпка 5					
Стъпка 6 – Съставете доклад с резултатите от самооценката.					
6.1.Изгответе окончателен доклад, който да съдържа следните елементи за всеки под-критерий: - силни страни; - области за подобрение; - резултат					
6.2. Представете окончателния доклад на висшето ръководство на организацията.					

Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

6.3. Комуникирайте основните резултати сред служителите в организацията и други важни заинтересовани страни.					
Процесът по самооценка - Общ резултат – Стъпка 6					

Процесът по идентифициране на мерки за подобрене (Стълб 2)	1	2	3	4	5
Стъпка 7 – Съставете план за подобрения					
7.1 Съберете всички предложения за мерки за подобрения, включително идеите, формулирани по време на процеса по самооценка.					
7.2. Приоритизирайте мерките за подобрения, с оглед тяхната ефективност и постижимост.					
7.3. Дефинирайте структуриран план за действие за избраните мерки за подобрения, въз основа на цикъла Планирай-Направи-Провери-Коригирай (PDCA)					
7.4. Установете начини за измерване на изпълнението на мерките и постигане на резултатите.					
7.5. Интегрирайте плана за действие в обичайния процес по стратегическо планиране в организацията.					
Процесът по самооценка - Общ резултат – Стъпка 7					
Стъпка 8 – Дайте публичност на плана за подобрения					
8.1 Съставете план за комуникация – подходящата информация, посредством подходящите медии до подходящата целева група; насочен към всички заинтересовани страни по отношение на мерките за подобрене.					
8.2. Приложете плана за комуникация.					
8.3. Информирайте основните заинтересовани страни редовно – особено служителите в организацията – по отношение на статуса, напредъка, включително оценка на изпълнението.					
Процесът по самооценка - Общ резултат – Стъпка 8					
Стъпка 9 – Приложете плана за подобрения					
9.1. Установете ясна отговорност за изпълнението на плана за подобренията и проектите в него и осигурете прозрачност при разпределението на задачите и отговорностите.					
9.2. Приложете плана за подобренията, съгласно графика.					
9.3. Ангажирайте служителите в изпълнението на мерките за подобрене, за да се гарантира утвърждаване на проектите за подобрене в цялата институция.					
9.4. Дефинирайте последователен подход за мониторинг и оценка на мерките за подобрене.					
9.5. Осъществявайте редовен мониторинг на изпълнението на мерките за подобрене.					
Процесът по самооценка - Общ резултат – Стъпка 9					

3.2. Профил за оценка на ценностите на тоталното управление на качеството (Стълб 3)

Тези профили за оценка включват:

- Оценка на нивото на зрялост на принципите на тоталното управление на качеството в организацията, посредством изследване на достигнатото ниво на зрялост, в резултат от извършване на самооценката и изготвяне на плана за действие. Оценка на степента на зрялост на принципите за тотално управление на качеството се основава на осемте принципа на съвършенство (по-широката рамка на съвършенството);
- Всички осем принципа ще бъдат изследвани накратко. По време на посещението на място 2 принципа, посочени от кандидатстващата организация,

Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в администрациите“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

ще бъдат оценени в дълбочина (един от тях следва да бъде или Подход, ориентиран към резултати или Фокус върху гражданите/потребителите).

На всеки от осемте принципа на съвършенство се дава оценка, която съответства на степента на зрялост на принципите на тотално управление на качеството (начално ниво, ниво на реализация, ниво на зрялост).

Осемте принципа на съвършенство	Ниво на зрялост			
	0	I	R	M
1. Подход, ориентиран към резултати				
2. Фокус върху гражданите/потребителите				
3. Лидерство и постоянство на целите				
4. Управление чрез процеси и факти				
5. Подход, основан на възможности за развитие и участие на хората				
6. Непрекъснато обучение, иновации и усъвършенстване				
7. Развитие на партньорства				
8. Социална отговорност				

За да се получи сертификатът, трябва да бъдат изпълнени следните минимални условия:

- Всички осем принципа следва да са достигнали най-малко Начално ниво (I).

Оценката на външните оценители по CAF ще се основава на доказателства, събрани посредством интервюта с представители на различни групи на работното място. Интервютата следва да анализират дали и до каква степен процесът по самооценка е допринесъл за положителни промени и какво е постигнатото ниво на зрялост по отношение на осемте принципа на съвършенство.

Всички осем принципа ще бъдат изследвани накратко. Два принципа, посочени от кандидатстващата организация, ще бъдат систематично оценени в дълбочина (един от тях следва да бъде или Подход, ориентиран към резултати или Фокус върху гражданите/потребителите).

С оглед оказване на подкрепа в процеса по самооценка и оценка от страна на външните оценители по CAF на осемте принципа на съвършенството, във въпросника са включени примери, които описват съответните нива на зрялост. Примерите трябва да се разглеждат като отправна точка за външните оценители при оценяването на осемте принципа. За детайлно описание на принципите, моля вижте Приложение 1.3. Въпросник за оценка на нивото на зрялост на принципите за тотално управление на качеството.

Приложение 3: Формат на доклада за обратна връзка по CAF



Доклад за обратна връзка по CAF
Ефективен CAF потребител

Име на организацията

Дата

Име на експерта, институция



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Доклад за обратна връзка по САФ

Име на организацията	
Адрес	
Лице за контакт	
телефон	
факс	
e-mail	
дата	
Екип за обратна връзка по САФ	



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Част 1: Основни коментари

Основни теми в доклада

Опишете на половин страница основните теми в доклада за обратна връзка

Идентифицирани ключови силни страни

Опишете 3-4 констатации, свързани със силните страни

Ключови области за подобрене

Опишете 3-4 констатации, свързани с областите за подобрене

Основни препоръки

Представете в рамките от ½ до 1 страница основните препоръки

Етикетът се присъжда

☐

Етикетът не се присъжда

☐

Част 2: Обратна връзка за процеса на самооценка

Основни коментари по процеса на самооценка				
Стъпка 1: Решете как да планирате и организирате процеса на самооценка				
Силни страни (въведете силни страни)				
Области за подобрене (въведете областите за подобрене)				
Дейностите са извършени по:				
много ограничен начин	ограничен начин	приемлив начин	задоволителен начин	отличен начин
☐	☐	☐	☐	☐

Основни коментари по процеса на самооценка				
Стъпка 2: Дайте публичност на проекта за самооценка				
Силни страни (въведете силни страни)				
Области за подобрене (въведете областите за подобрене)				
Дейностите са извършени по:				
много ограничен начин	ограничен начин	приемлив начин	задоволителен начин	отличен начин
☐	☐	☐	☐	☐

Основни коментари по процеса на самооценка				
Стъпка 3: Съставете една или повече групи за самооценка				
Силни страни (въведете силни страни)				
Области за подобрене (въведете областите за подобрене)				
Дейностите са извършени по:				
много ограничен начин	ограничен начин	приемлив начин	задоволителен начин	отличен начин
☐	☐	☐	☐	☐

Основни коментари по процеса на самооценка

Стъпка 4: Организирайте обучения

Силни страни (въведете силни страни)

Области за подобрене (въведете областите за подобрене)

Дейностите са извършени по:

много ограничен начин	ограничен начин	приемлив начин	задоволителен начин	отличен начин
☐	☐	☐	☐	☐

Основни коментари по процеса на самооценка

Стъпка 5: Извършете самооценката

Силни страни (въведете силни страни)

Области за подобрене (въведете областите за подобрене)

Дейностите са извършени по:

много ограничен начин	ограничен начин	приемлив начин	задоволителен начин	отличен начин
☐	☐	☐	☐	☐

Основни коментари по процеса на самооценка

Стъпка 6: Съставете доклад с резултатите от самооценката

Силни страни (въведете силни страни)

Области за подобрене (въведете областите за подобрене)

Дейностите са извършени по:

много ограничен начин	ограничен начин	приемлив начин	задоволителен начин	отличен начин
☐	☐	☐	☐	☐

Част 3: Обратна връзка относно плана за подобрене

Основни коментари по процеса на самооценка				
Стъпка 7: Съставете план за подобренията, въз основа на утвърдения доклад от самооценката.				
Силни страни (въведете силни страни)				
Области за подобрене (въведете областите за подобрене)				
Дейностите са извършени по:				
много ограничен начин	ограничен начин	приемлив начин	задоволителен начин	отличен начин
☐	☐	☐	☐	☐

Основни коментари по процеса на самооценка				
Стъпка 8: Дайте публичност на плана за подобренията				
Силни страни (въведете силни страни)				
Области за подобрене (въведете областите за подобрене)				
Дейностите са извършени по:				
много ограничен начин	ограничен начин	приемлив начин	задоволителен начин	отличен начин
☐	☐	☐	☐	☐

Основни коментари по процеса на самооценка				
Стъпка 9: Приложете Плана за подобренията				
Силни страни (въведете силни страни)				
Области за подобрене (въведете областите за подобрене)				
Дейностите са извършени по:				
много ограничен начин	ограничен начин	приемлив начин	задоволителен начин	отличен начин
☐	☐	☐	☐	☐

Част 4: Обратна връзка относно принципите за цялостно управление на качеството

Основни коментари относно принципите за цялостно управление на качеството				
(Въведете първия избран принцип за цялостно управление на качеството)				
Силни страни (въведете от 2 до 4 силни страни)				
Области за подобрене (въведете от 2 до 4 областите за подобрене)				
Дейностите са извършени по:				
Организацията:	Не е достигнала начално ниво	Е достигнала начално ниво	Е достигнала ниво на реализация	Е достигнала ниво на зрялост
	☐	☐	☐	☐

Основни коментари относно принципите за цялостно управление на качеството				
(Въведете втория избран принцип за цялостно управление на качеството)				
Силни страни (въведете от 2 до 4 силни страни)				
Области за подобрене (въведете от 2 до 4 областите за подобрене)				
Дейностите са извършени по:				
Организацията:	Не е достигнала начално ниво	Е достигнала начално ниво	Е достигнала ниво на реализация	Е достигнала ниво на зрялост
	☐	☐	☐	☐

Част 5: Профил на оценката

Профил за оценка по Стълб 1 и Стълб 2	1	2	3	4	5
Стъпка 1 - Решете как да планирате и организирате процеса по самооценка					
Стъпка 2 – Дайте публичност на проекта за 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					
Стъпка 7 – Съставете план за подобрения					
Стъпка 8 – Дайте публичност на плана за подобрения					
Стъпка 9 – Приложете плана за подобрения					
Минимален необходим резултат (включително 3 стъпки с минимален резултат 4) = 28	Точки (въведете точките)				

Осемте принципа на съвършенство	Ниво на зрялост			
	0	I	R	M
9. Подход, ориентиран към резултати				
10. Фокус върху гражданите/потребителите				
11. Лидерство и постоянство на целите				
12. Управление чрез процеси и факти				
13. Подход, основан на възможности за развитие и участие на хората				
14. Непрекъснато обучение, иновации и усъвършенстване				
15. Развитие на партньорства				
16. Социална отговорност				
Всички 8 принципа трябва да достигнат най-малко начално ниво на зрялост (I)				

Етикетът се присъжда	☐	Етикетът не се присъжда	☐
----------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------

Приложение 4: Заявление за кандидатстване

Данни за контакт с кандидата

Име на институцията	
Адрес:	
Лице за контакт	
Тел.:	
Fax:	
e-mail:	
Дата:	

1. **Моделът CAF е приложен за** (периода, който е обект на самооценката, – 2 или 3 години)

CAF моделът е приложен за цялата организация да/не

Докладът от самооценката по CAF беше приключен и представен за одобрение от ръководството на организацията на (дата, месец, година)

Забележка: Моля да имате предвид, че кандидатстването за прилагането на процедурата докладът от самооценката по CAF трябва да направено в интервал от 6 до 12 месеца след приключването на самооценката и представянето на доклада на ръководството.

2. Регистрация като CAF потребител

Кандидатът е регистриран като CAF потребител в базата на Европейския CAF ресурсния център – да/не

Подпис от ръководителя на администрацията

Име

Длъжност.....

Място и дата

Подпис

Този подпис потвърждава, че предоставената информация е коректна и Вие приемате условията за кандидатстване.

Заявлението трябва да се изпрати до изпълнителния директор на Института по публична администрация, на адрес: София, ул. Аксаков 1, който е национален CAF организатор.