



ИНСТИТУТ  
ПО ПУБЛИЧНА  
АДМИНИСТРАЦИЯ



# САФ В БЪЛГАРИЯ

## ПОСТИЖЕНИЯ И НОВИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

- **Стратегията за развитие на държавната администрация (2014-2020) и Пътната карта** – да се въведат системи за управление на качеството в администрациите в България
- **План за действие** за въвеждане, поддържане и развитие на съвременни системи за управление на качеството в държавната администрация (приет с Решение №36/2016 г. на Съвета за административна реформа към МС)
- **Закон за администрацията** – с измененията от 2017 г. (ДВ, бр. 85/2017 г.) въвежда принципа за непрекъснато усъвършенстване на качеството (чл. 2, ал. 1, т. 8), както и ангажиментът на администрацията да осъществява цялостно управление на качеството на дейността си за постигане на целите, включително чрез системи за управление на качеството (чл. 64)

# РОЛЯТА НА НАЦИОНАЛНИЯ САФ РЕСУРСЕН ЦЕНТЪР (1)

- **Популяризиране на модела** – чрез информация, обучения, консултации и форуми (рубрика САФ на страницата на ИПА, социални медии, САФ бюлетини, анимационни филми, събития, обучения, консултации, разпространение на наръчници по САФ, публикации и изследвания)
- Осигуряване на **информация и консултации** по САФ на представители на държавната администрация (както в рамките на проектите, така и извън тях) – с оглед на тяхната **мотивация и подготовка за прилагане на модела**
- Организиране на **форуми по САФ** (конференции, 2018 г. - Европейската среща на потребителите на модела, от 2020 г. годишни срещи на българските организации, прилагащи модела) - за споделяне на опит и за изграждане и развитие на **САФ общност в България**
- Извършване на **изследвания**, осигуряване на участието на български организации в български и европейски проучвания за модела, разпространение на резултатите от САФ проучвания и добри практики по САФ - в България и чужбина

# РОЛЯТА НА НАЦИОНАЛНИЯ САФ РЕСУРСЕН ЦЕНТЪР (2)

- **Цялостна подкрепа на българските организации в процеса на внедряване на модел САФ (осигуряване на обучения, консултации, материали, образци на документи и други) – принос в развитие на капацитета на българската администрация в управление на качеството**
- **Организиране на посещения за обмяна на опит на български организации в други европейски страни и ресурсни центрове по САФ – с оглед на тяхната мотивация за продължаване работата по качеството**
- **Изграждане и развитие на мрежа от лектори, консултанти и оценители по САФ (чрез обучения в България и чужбина, участие в обмяна на опит). Организиране на специални обучения - от Европейския САФ ресурсен център и националния ресурсен център – за развитие на капацитета по САФ на български лектори, консултанти и външни оценители**

# РОЛЯТА НА НАЦИОНАЛНИЯ САФ РЕСУРСЕН ЦЕНТЪР (3)

- **Организатор на процедурата за външна обратна връзка-PEF.** Консултиране на организации и оценители по PEF. Преглед и одобряване на всички доклади на външните оценители по PEF. Организиране на церемонии по връчване на етикет “Ефективен САФ потребител”
- Създаване и развитие на **успешно международно сътрудничество** - с Европейския САФ ресурсен център и национални ресурсни центрове; представителство на България по въпросите на САФ в международни форуми
- **Представителство на ИПА в международната САФ мрежа и активно участие в нейната работа** – принос в европейското измерение на работата по САФ – “Българският успешен казус”
- Осигуряване на **представителство на България в най-големия международен проект на ОИСР и Европейската комисия по САФ “Укрепване на устойчивостта на публичната администрация след кризата COVID-19 с САФ 2020” (2021-2023)**

В периода 2014-2022 г. ИПА разработва и изпълнява (като директен бенефициер) проекти по ОПАК и ОП „Добро управление“, насочени към подкрепа на работата по САФ в България - като специален инструмент по качество за публичната администрация

## ➤ **2014 – 2016: 1ви проект на ИПА по САФ, финансиран по ОПАК**

- Създаден **ресурсен център по САФ в ИПА** (с подкрепата на Министерския съвет - ПМС № 44/2016)
- Стартране изграждането на **мрежа от лектори по САФ** (обучени от Европейския САФ ресурсен център и от националния център по САФ)
- Създадена **първа обща обучителна програма** на ИПА по САФ
- Проведени **обучения по САФ** по общата програма – обучени **300** служители от българската държавна администрация
- **Популяризиране и разпространение на информация** за модела в българската администрация
- Създаване и развитие на **ползотворно сътрудничество с Европейския САФ ресурсен център**

## ➤ 2016 – 2018: 2ри проект на ИПА по САФ, финансиран по ОПДУ:

- Развитие на капацитета на националния ресурсен център - обучени консултанти по практическо прилагане на САФ и по извършване на външна оценка
- Актуализиране на общата програма по САФ и разработване на **нови програми за специализирани практически обучения** на вътрешните екипи на институциите
- Проведени **обучения по САФ** (общи и специализирани) - около 1500 служители
- **Популяризиране на модела** (публикации, анимационен филм за САФ, електронен бюлетин за САФ, конференции, рубрика по САФ на страницата на ИПА, други)
- Приемане на **национални правила за външна обратна връзка** (2018). Провеждане на първата процедура за външна оценка. Връчване на **етикет “Ефективен САФ потребител”** - на 14 организации (2018)
- Организиране и провеждане на **Европейска среща на САФ потребителите в България** - под патронажа на Българското председателство на Съвета на ЕС през 2018 г. (около 150 участници от различни държави)

## ➤ 2ри проект на ИПА: въвеждане на САФ в общо 48 администрации

- **1 вълна:** БИМ, НОИ, Областни администрации: Благоевград, Ловеч, Пазарджик, Перник, Пловдив, Общини: Благоевград, Бургас, Велико Търново, Перник, Родопи, Областна дирекция „Земеделие“ – Благоевград, РУО – Пловдив и София град, Столична РЗИ
- **2 вълна:** МОН, МО, ИА за насърчаване на малките и средните предприятия, ИА по лозата и виното; Национален център за информация и документация, Областни администрации: Разград, ОА на област София, Търговище; Общини: **Добрич**, Разград, Твърдица, Троян и Търговище; **Областна дирекция „Земеделие“ – Варна**, РУО – Варна и Шумен
- **3 вълна:** Агенция за хора с увреждания, ДА за закрила на детето, **ИА „Железопътна администрация“**, Областни администрации: Видин, Русе и **Стара Загора**; Общини: Ардино, Банско, Видин, **Иваново**, Мизия, Провадия, Севлиево, Сливница, Харманли, Челопеч

*Забележка: организациите в **болд** са получили етикет “Ефективен САФ потребител”*



## ➤ 2019 – 2022: 3ти, последен проект на ИПА по САФ, финансиран по ОПДУ:

- **Провеждане на обучения/консултации по САФ:**
  - Брифинг/обучение за **ръководители** (общо **88** ръководители)
  - Общи и специализирани обучения на вътрешните екипи (общо около **1270** обучени)
- Извършване на **външна оценка на 4те вълни организации (общо 47 организации са получили етикет „Ефективен САФ потребител)**
- Провеждане на **конференции** за споделяне на опит по прилагането на модела, от 2020 провеждане на **годишни срещи на българските организации, внедрили САФ, обмяна на опит в чужбина за български организации**
- **Развитие на капацитета на мрежата на националния ресурсен център – обучение на лектори/консултанти по новата версия на модела САФ 2020 в Европейския център в Маастрихт и в България (в специално развито българско обучение)**
- **Популяризиране на модела и добрите практики по него:** превод на САФ 2020, нов сборник с добри практики, нов анимационен филм за САФ 2020, специално проведено **проучване** за ефективността, ефикасността и устойчивостта на САФ в България - 2022

## ➤ **3ти проект на ИПА по САФ: Въвеждане на модела в нови 46 администрации**

- **1 вълна:** Министерство на правосъдието, Министерство на туризма, Държавна агенция за бежанците, Държавна агенция „Архиви“, Агенция за социално подпомагане, Българска агенция за безопасност на храните, Национален съвет по цени и реимбурсиране на лекарствени продукти, Дирекция за национален строителен контрол (към МРРБ), Национален инспекторат по образованието, Изпълнителна агенция „Сертификационен одит на средствата от европейските земеделски фондове, **РУО София регион;**
- **2 вълна:** **РУО - Враца и Монтана; РЗИ - Монтана, Кюстендил, Враца; Области - Плевен, Кюстендил, Габрово; Общини – Казанлък и Рила;**
- **3 вълна:** **РУО – Добрич и Хасково; РЗИ Ямбол, Областна дирекция „Земеделие“ – Бургас, Области - Велико Търново, Ямбол, Силистра, Сливен, Областна администрация на Софийска област; Общини – Свиленград и Стара Загора;**
- **4 вълна:** **ИА „Главна инспекция по труда“, Общини - Столична община, Ботевград, Ивайловград, Каспичан, Ковачевци, Костенец, Костинброд, Ловеч, Николаево, Ружинци, Сливен, Шабла, Чавдар;**

*Забележка: организациите в **болд** са получили етикет “Ефективен САФ потребител”*

**ОБЩО: 94 + ИПА (2 пъти) = 95**

- **Централна администрация:** **Общо 21 + ИПА = 22**
- **Териториални администрации към министерства:** **Общо 17**
- **Областни администрации:** **Общо 19**  
(ОА Ловеч – 2 пъти приложен САФ)
- **Общини:** **Общо 37**  
(Община Бургас – 2 пъти приложен САФ)

**АДМИНИСТРАЦИИ С ЕТИКЕТ „ЕФЕКТИВЕН САФ ПОТРЕБИТЕЛ“: 61**

## ➤ НАУЧЕНИ УРОЦИ

- САF е ефективен инструмент за промяна и подобрене – «САF РАБОТИ В БЪЛГАРИЯ»
- **САF води до промяна в организационната култура – по пътя на съвършенство**
- САF може да бъде успешно приложен единствено и само при ангажираност, мотивираност и подкрепа от **висшето ръководство**. САF трябва да е **съвместен проект на ръководители и служители**
- САF подобрява стратегическата визия на организациите. САF е добра основа за тяхното **стратегическото и оперативно планиране**. САF води до повишаване на резултатите от дейността на администрацията като цяло
- САF **подобрява диалога и комуникацията** между ръководството и служителите,
- САF води до проучвания/обратна връзка на **мнението на служители, потребители, обществеността** за удовлетвореност от работата на организацията и оттам до подобрения и по-качествени услуги

### ➤ КЛЮЧОВИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ, ИДЕНТИФИЦИРАНИ ОТ ОРГАНИЗАЦИИТЕ

- Подкрепата, волята и амбицията на **ръководството** за въвеждането на модела в организацията – основополагащо за успешно и качествено прилагане на CAF
- **Вътрешният екип** – особено съществен фактор – от компетентни, ангажирани и мотивирани служители, с включването на ръководни кадри е важно
- **Комуникацията по CAF** – запознаването на всички служители в администрацията с модела и процеса на неговото прилагане води до приобщаването им към проекта и разбирането на полезния ефект за организацията
- **Планът за подобрения** – част от стратегическото планиране
- **Планиране, мониторинг и контрол** на целия процес, включително изпълнението на Плана за подобрения
- **Цялостната подкрепа** на ИПА и определените лектори/консултанти
- **Наръчник по CAF** и други помощни материали, предоставяни на организациите от ИПА
- Създаване на **пълен архив на процеса по прилагане CAF** – необходим за външната оценка

# ОСНОВНИ ИЗВОДИ (3):

## «САФ РАБОТИ В БЪЛГАРИЯ»

---

### ➤ КЛЮЧОВИ ПОЛЗИ ОТ ВЪВЕЖДАНЕТО НА САФ:

- САФ е **катализатор** за подобряване на качеството на управление и работата в публичните организации; в по-общ план САФ води до „добро управление“ в държавната администрация
- САФ дава точна **цялостна “картина”** за състоянието на администрацията, което е аналитична основа за пътя напред
- Прилагането на САФ води до непрекъснато **усъвършенстване на организацията**, за постигането на по-добри резултати за самата организация, за потребителите на услугите, за партньорите и за обществото като цяло
- **Създаване на САФ общност** и обмяна на добри практики

# ОСНОВНИ ИЗВОДИ (4): «САФ РАБОТИ В БЪЛГАРИЯ»

## ➤ КОНКРЕТНО ПОСОЧЕНИ ОТ ОРГАНИЗАЦИИТЕ ПОЛЗИ ОТ ВЪВЕЖДАНЕТО НА САФ:

- Изготвяне/актуализация на **стратегически документи**, осмисляне и по-голяма **съпричастност на служителите към мисията** на организацията, подобряване на **стратегическото планиране**
- Промяна/актуализация/нови **вътрешни документи** - правилници, вътрешни правила, други
- **Осъзнаване на ролята на човешкия фактор от ръководството и служителите в организациите**, подобрена комуникация и диалог между служителите и ръководството, обратна връзка от служители, мерки за по-добра мотивация на служителите; подобрена комуникация и екипност сред служителите
- Проучване на **мнението на гражданите/потребителите**, подобряване на **услугите и обслужването** за тях, подобряване на тяхната удовлетвореност
- Подобряване управлението на **технологиите**
- Преглед, анализ и подобрене управлението на **партньорствата**
- Създаване и прилагане на **политика на социална отговорност**
- Обмяна на **добри практики по прилагане на САФ** - между организациите

# РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРИЛАГАНЕТО НА САФ В БЪЛГАРСКАТА ДЪРЖАВНА АДМИНИСТРАЦИЯ (1)

- В края на последния проект по САФ, по инициатива на ИПА, се проведе **широкообхватно проучване** относно прилагането на модела в България, и по-конкретно **относно ефективността, ефикасността и устойчивостта на модел САФ в българската държавна администрация**. То обхваща общо 68 администрации (от всички нива – централно, териториално, областно и общинско), внедрили САФ в периода 2017-2020 г.
- Проучването цели да се установят **результатите от работата по САФ в България**, да се обобщят научените уроци и да се открие полезния ефект от прилагането на модела, както и да се съберат идеи и предложения за подобрения в процеса на по-нататъшното внедряване на модела. Основната идея на проучването е да се осигури устойчивост в разпространението на модел САФ в държавната администрация, за да не спре този процес в условията на работа по САФ без проекти.



# РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРИЛАГАНЕТО НА САФ В БЪЛГАРСКАТА ДЪРЖАВНА АДМИНИСТРАЦИЯ (2)

## ОБЕКТ И ПРЕДМЕТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Обект и предмет на изследването са организациите (от всички нива на администрацията) и техните добри **практики на прилагане на модела САФ**, представени чрез факти и доказателства за постигнатите резултати, както и споделеното възприятие на участниците в проучването, техните мнения и оценки за постигнатото, научените уроци и препоръки за подобрене.

## МЕТОДИКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО (ИЗПОЛЗВАНИ ИЗТОЧНИЦИ И МЕТОДИКА):

- Преглед и анализ на Докладите за самооценката, Плановете за подобрене и Доклади от проведени процедури за външна обратна връзка (PEF);
- Въпросници (попълнени от всички поканени организации), анкети на служители на администрациите и интервюта с представители на вътрешните екипи по САФ
- Обобщаване на данните и резултатите от проучването – именно те са включени в настоящата презентация

## ОБОБЩЕНИ ДАННИ И ИЗВОДИ (1)

Като цяло, относителните дялове на **позитивните отговори** относно прилагането на модела САФ са много високи – от 82% до 90% за всички администрации.

**Посочените фактори за успешно изпълнение на САФ (респективно на Плана за подобрене) са:**

- доброто планиране, мониторинг и контролът на изпълнението(27%);
- добрата комуникация (23%);
- ангажираността и подкрепата на ръководството (18%);
- участието на мотивиран и ангажиран екип (14%)
- подкрепата на ИПА (съответно на консултантите към ИПА): над 75% от участниците са дали най-висока оценка за подкрепата на Националния ресурсен център по САФ (обучения, консултации, форуми за обмяна на опит, предоставени материали и образци за модела, изследвания, проучвания и други) и експертизата на асоциираните лектори и консултанти.

## ОБОБЩЕНИ ДАННИ И ИЗВОДИ (2)

### Посочени от организациите позитивни резултати/полезен ефект от прилагането на САФ

- Служителите са опознали по-добре начина на управление и функциониране на организацията в цялост – нейните управленски практики, системи, заинтересовани страни
- Администрациите са актуализирали дефинициите на своите мисия, визия и ценности с участието на заинтересованите страни (от 30% до 60%); Подобрена е способността на ръководството ясно да очертае и да следва неотклонно мисията, визията и ценностите на организацията – над 45% (при общините – 18,2%).
- Администрациите са трансформирали стратегическите и оперативните си цели в цели и задачи на съответните звена и служители (от 30% до 60%).
- Организациите са повишили в значителна степен прозрачността си относно начина, по който функционират и по който се взимат решенията (от 36% до над 55%);

## ОБОБЩЕНИ ДАННИ И ИЗВОДИ (3)

### Посочени от организациите позитивни резултати/полезен ефект от прилагането на САФ:

- В резултат на прилагането на модела, в организациите има значим ефект на подобрене в областта на човешките ресурси - открита комуникация, диалог и насърчаване на екипната работа, по-добро информирание и консултиране на служителите по ключови въпроси (от 36% до 50%); подобрена вътрешна среда, с ефективна комуникация и участие на служителите при определяне и изпълнение на целите и задачите на организацията – над 45% (при общините – 22,7%); силен принос на САФ за осъзнаване от всички, че „ХОРАТА СА ОРГАНИЗАЦИЯТА“ .
- По време на извършването на самооценката, над 90% от активните участници в процеса са имали възможността да изразят свободно своето мнение и аргументирана оценка за организационното състояние на своята администрация.

## ОТНОСНО ЕФЕКТИВНОСТТА НА САФ: ОБЩИ КОНСТАТАЦИИ И ОЦЕНКА

В хода на проучването са получени силни доказателства за постигнати резултати и полезно въздействие от прилагането на модел САФ в организациите. **В този контекст целите на модел САФ за подобрения на администрациите са постигнати.**

Организациите припознават САФ като ефективно средство за организационното им развитие чрез усъвършенстване на качеството в нея. **Ето конкретните полезни ефекти, които те посочват:**

- **Подобряване на стратегическото управление и документацията на организацията, подобрение на работните процеси и внедряването на нови инструменти;** въвеждане на успешни практики, увеличаване на броя на **услугите**, предоставяни по **електронен път**, популяризиране на услугите; **подобряване на организацията на работата и организационното изпълнение**
- **Повишаване на мотивацията и доверието на служителите**, по-равномерно натоварването на служителите, повишаването на знанията и капацитета на служителите; включването на служителите в представянето на идеи за усъвършенстване
- **Развитие на комуникацията (вътрешна и външна) и подобрение управлението на партньорствата**, увеличаване на инициативите, свързани със **социалната отговорност**.

## ОТНОСНО ЕФЕКТИВНОСТТА НА САФ: ИДЕИ/ПРЕПОРЪКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ

- Изготвяне на **практически указания**/ръководство за прилагането на САФ в българската администрация
- Въвеждане на **длъжност служител/звено**, отговорен за процеса по управление на качеството в организацията (разписване на неговата роля в длъжностната му характеристика). Експертът по управление на качеството трябва да има знания и опит в прилагането на инструменти за цялостно управление на качеството, да притежава добри комуникационни умения и умения за работа в екип, да убеждава служителите в необходимостта от качество в организацията и прилагането на модел САФ, да има отлични организационни умения. Неговите отговорности могат да се дефинират в кръга на координация на процеса по прилагане на САФ (включително извършване на самооценката, координиране на изпълнението на плана за подобрене, комуникиране с ръководството и с цялата организация и регулярно информиране за напредъка)
- Цялостното управление на качеството да стане **част от управленската компетентност** като бъде задължителен елемент на длъжностните характеристики на служителите на ръководна длъжност

## ОТНОСНО ЕФИКАСНОСТТА НА САФ: ОБЩИ КОНСТАТАЦИИ И ОЦЕНКА

- За редица организации прилагането на модел САФ съвпада като период с проблемни външни фактори, които засегнаха необходимостта от ресурси (пандемията COVID-19, войната в Украйна, влиянието на политическата криза в страната, водеща до честа смяна на политически кабинети и висши държавни служители в ръководството на част от анкетираните администрации). В този смисъл, съотношението между постигнатите резултати и включените ресурси показва **способността на САФ да се прилага при високи показатели за ефикасност**.
- Успешното прилагане на модела, съгласно приетите графици и планове за подобрене, се установи и при прегледа на документацията по САФ в множеството организации.

**Постигнатите резултати и ефикасност при критично ограничени ресурси в подкрепа на изпълнението са доказателство, че оценката за висока ефикасност на прилагане на модела САФ в организациите е обоснована и справедлива.**

## ОТНОСНО ЕФИКАСНОСТТА НА САФ: ИДЕИ/ПРЕПОРЪКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ

- На етап прилагане на САФ, те са свързани с осигуряване на **достатъчно време** за извършване на самооценката и съставянето на Плана за подобрене
- На етап изпълнение на Плана за подобрене – особено важно е създаване на **механизъм за наблюдение, контрол и отчетност на изпълнението на Плана за подобрене**. Обобщеният отчет за изпълнение на Плана може да бъде включен в Доклада за състоянието на администрацията
- Да се въведе задължението **Планът за подобрене да се интегрира** в стратегическите и оперативните планове на администрациите.
- **Развиване на административния капацитет и компетентности** за усъвършенстване на качеството чрез подобряване на знанията, уменията и нагласите на служителите за прилагането на модела САФ. Включване на необходимите обучения в годишния план за обучение в администрацията.
- Използването на **всички възможни канали за осигуряване на публичност на модела САФ** и ползите от неговото прилагане в публичния сектор (не само от ИПА, но и от самите организации).



## ОТНОСНО УСТОЙЧИВОСТТА НА САФ: ОБЩИ КОНСТАТАЦИИ И ОЦЕНКА

- Устойчивостта на прилагане на модела е в силна връзка с ефективността и ефикасността при прилагането му. **Постигнатите резултати** са най-силното доказателство за това, че организациите възприемат развитието като необходимост и че САФ е адекватният инструмент за това в държавната администрация.
- **Стратегическото и оперативно интегриране на Плана за подобрене** гарантира неговото изпълнение и оттам подобрене на организацията.
- **Удовлетворението от постигнатите положителни резултати и реални подобрения в организацията** се оценяват като високо мотивиращ фактор за прилагането на САФ.
- **Важен фактор е и мотивацията на хората**, участващи пряко в извършването на самооценката и изпълнението на Плана за подобрене. При прилагане на САФ те осъзнават, че имат принос в развитието на организациите си, както и в разбирането на цялостната картина за състоянието на администрациите си. Анкетираният обаче отчитат, че приносът им към организационното развитие чрез прилагане на модела не са адекватно признати/възнаградени в някои организации.

## ОТНОСНО УСТОЙЧИВОСТТА НА САФ: ИДЕИ/ПРЕПОРЪКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ

- Информирание/кратки обучения за САФ и полезния ефект от модела **на ръководните кадри**, тъй като от тях зависи прилагането на модела. Цялостното управление на качеството да стане **част от управленската компетентност** и постигане на **централизирано ниво на ангажираност на лидерите на организациите**.
- Поддържане и развитие на **национална мрежа от експерти по качеството**, с представители на различните администрации (внедрили инструменти за качество като САФ и ISO). Организиране на **форуми** за тях – за споделяне на трудности, „научени уроци“ и добри практики в процеса на цялостно управление на качеството.
- Извършване/разпространение на **български и чуждестранни проучвания** за прилагането на САФ и неговите положителни ефекти. Широко комуникиране на резултатите от тях.
- Въвеждане на **платформа** с помощни инструменти за прилагането на САФ, включително е-инструмент за самооценка;
- Широко **популяризиране на етикета „Ефективен САФ потребител“** (от ИПА, но и от самите наградени организации)

## КЛЮЧОВИ ВЪПРОСИ СЛЕД ПРИКЛЮЧВАНЕ НА ПРОЕКТИТЕ НА ИПА ПО САФ

- Необходимо е да се осигури **подкрепа на националния ресурсен център по САФ** - за изпълнение на разнообразните му функции
- Подкрепата на националния ресурсен център по САФ е важна и с оглед на поддържането и функционирането на **мрежата от лектори и консултанти към Центъра**, както и за
- Поддържането и развитието на създадената **САФ общност** в България (чрез организирането на форуми и срещи, за които е необходимо финансиране)
- **Мотивирането на висшите ръководители** на организациите за прилагане на модела е от важно значение за успешното продължаване на работата по САФ
- **Устойчивост на САФ** в България – продължаване на процеса на прилагането на модела в българската администрация

## НАЦИОНАЛЕН РЕСУРСЕН ЦЕНТЪР ПО САФ

**МИМИ ЙОТОВА, ръководител на Центъра**

**ЕМИЛИЯ АЛЕКСАНДРОВА, представител на дирекция „Модернизация на администрацията“ в МС, и асоцииран член към Центъра**

**МИЛЕНА ЗДРАВКОВА, асоцииран член към Центъра**