



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Обща рамка за оценка

Европейски модел за подобряване на публичните организации чрез самооценка



Материалът е изготвен по проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация“, осъществяван с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

www.eufunds.bg

Съдържание

Предговор	4
I Общо представяне	5
II Какво да се оценява: рамката за оценка	13
Критерий 1: Лидерство	15
Критерий 2: Стратегия и планиране	20
Критерий 3: Хора	25
Критерий 4: Партньорства и ресурси.....	29
Критерий 5: Процеси	36
Критерий 6: Резултати, ориентирани към граждани/потребители	41
Критерий 7: Резултати, свързани с хората	44
Критерий 8: Резултати, свързани със социалната отговорност	48
Критерий 9: Ключови резултати от изпълнението	51
III Как да оценяваме: системата за точкуване	54
IV Насоки за подобряване на организациите чрез CAF	62
V Външна оценка по CAF	74
VI CAF Речник	76
АНЕКС: Сравнение между структурата на CAF 2013 и структурата на CAF 2020	97
Благодарности	99

Предговор

Европейската мрежа на ръководителите на публичната администрация (EUPAN) представлява неформална мрежа на генералните директори, отговарящи за публичната администрация в държавите – членки на Европейския съюз, Европейската комисия (ЕК) и държавите наблюдатели. Членовете на мрежата работят съвместно, за да осигурят високо качество на публичните услуги и публичните администрации в Европа.

Значението на мрежата е в нейната бъдеща визия за развитие и споделянето на знания за предизвикателствата пред публичната администрация на национално и Европейско равнище. Общата рамка за оценка (CAF) е най-видимият продукт на мрежата с ясно въздействие върху това как оценяваме и подобряваме качеството на публичните администрации в Европа. Използването на модела се разпространява и извън Европа, като така въздействието му е още по-голямо. През 2019 г. регистрираните потребители на CAF в страните в Европа и извън нея са около 4100.

Новата версия на модела – CAF2020 – е петата по ред. Структурата ѝ е базирана на вече доказалия се модел от 2000 г. CAF е първият европейски инструмент за управление на качеството, специално пригоден за публичния сектор и разработен от самия него. Той представлява общ, опростен, достъпен и лесен за ползване модел за всички организации в публичния сектор. Обхваща всички аспекти на организационното съвършенство и насърчава непрекъснатото подобрене. Моделът CAF сега е преработен и прецизиран така, че да отговори по-адекватно на развитието и напредъка на обществото и публичното управление. Актуализациите в настоящата версия – CAF2020 – са свързани предимно с дигитализацията, адаптивността, устойчивостта и разнообразието.

Тази нова версия е резултат на усилената съвместна работа на националните CAF кореспонденти на държавите – членки на Европейския съюз. Ключова група поема основната задача да ревизира CAF. Използваме възможността да изкажем специални благодарности на Австрия, Белгия, Финландия, Италия, Полша и Португалия, подпомагани от Европейския CAF ресурсен център към Европейския институт по публична администрация (EIPA). Процесът също така бе силно насърчен и подкрепен от европейското председателство на Естония, България и Румъния.

Качеството на публичната администрация и предлаганите от нея услуги се оценяват най-вече по въздействието, което оказват върху качеството на живота на хората. Целта на модела CAF е да води публичните организации към постигането на възможно най-добрите резултати.

Създадена е активна CAF общност. И ако мрежата от национални CAF кореспонденти отговаря за това моделът да бъде поддържан силен и актуален, то широката мрежа от потребители е тази, която създава конкретните резултати от прилагането му в съответните организации. Техните експертни познания и опит се споделят на събитията на европейските потребители на CAF и на други мероприятия, където „Приятелите на CAF“ се срещат. Хиляди организации вече възприеха модела и доказаха, че той работи; стотици хора се събират на европейските срещи. С представянето на ревизираната версия – CAF2020 – горещо приканваме всички да се присъединят към общността на CAF!

Секретариат на EUPAN 5¹
(Хърватия, Финландия, Германия, Румъния, Европейската комисия)

ноември 2019 г.

¹ Секретариатът на EUPAN 5 работи на ротационен принцип и в състава му винаги влизат текущото председателство, предишното, двете предстоящи председателства и Европейската комисия.

I **Общо представяне**

Съдържание на модела CAF

ДЕФИНИЦИЯ

Общата рамка за оценка (Common Assessment Framework - CAF) е модел за цялостно управление на качеството чрез самооценка, разработен от публичния сектор за публичния сектор. CAF е безплатен и достъпен в публичното пространство и има за цел да подпомага организациите от публичния сектор в подобряването на дейността им. CAF е проектиран за употреба във всички области на публичния сектор и е приложим на национално/федерално, регионално и местно ниво. Въпреки че CAF е разработен в европейски контекст, той може да се ползва във всяка публична организация по света.

CAF принадлежи към семейството на моделите за цялостно управление на качеството (TQM) и е вдъхновен от Модела за съвършенство на Европейската фондация за управление на качеството (EFQM®). Той е модел за управление на дейността и изпълнява ролята на „компас“, с чиято помощ ръководителите откриват пътя към съвършенство. Графичното му представяне обяснява причинно-следствената връзка между организационните фактори и резултатите, свързани с работата.

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, планове, хора, партньорства, ресурси и процеси. Моделът разглежда организацията едновременно от различни ъгли, т.е. прилага холистичен/цялостен подход към анализа на организационното изпълнение.



Структурата на CAF се състои от девет елемента, идентифициращи основните аспекти, които изискват внимателно разглеждане при всеки организационен анализ. Критерии 1 – 5 (благоприятстващите фактори) касаят управленските практики на дадена организация. Те определят какво прави тя и как подхожда към задачите си, за да постигне желаните резултати. Критерии 6 – 9 засягат измерването на резултатите, постигнати по отношение на гражданите/потребителите, обществото, социалната отговорност и ключовото изпълнение, на базата на възприятия и показатели за изпълнение.

Всеки критерий, от своя страна, е разделен на подкритерии. Те са 28 на брой и определят основните въпроси, които трябва да се вземат предвид при оценяването на дадена организация. Илюстрирани са с примери, които обясняват по-подробно съдържанието на подкритериите и посочват възможни области, в които да се оцени как администрацията отговаря на изискванията, заложи в съответния подкритерий.

Тези примери представят редица добри практики от цяла Европа. Не всички примери са приложими за всяка организация, но много от тях могат да се разглеждат като отправни точки в процеса на самооценка. Интегрирането в управленските практики на заключенията от оценката на критериите за благоприятстващите фактори и критериите за резултатите обуславят непрекъснатия цикъл на иновации и учене, който съпътства организацията по пътя ѝ към съвършенство.

Без промяна в структурата на модела, а чрез адаптиране на примерите и езика, бяха разработени версии на модела за отделни сектори, с цел улесняване прилагането на CAF и подобряване ефективността му за всяка организация. От 2013 г. насам има европейска версия „CAF в образованието“, като на национално ниво са разработени версии и за много други сектори, например за правосъдни организации, университети, общини.

ЦЕЛИ И ПОЛЗИ

CAF има за цел да бъде катализатор на процеса за цялостното подобряване на организацията. Целта е да се осигурят по-добри услуги за гражданите, тъй като прилагането на CAF спомага за подобряването качеството на услугите за потребителите и така повишава удовлетвореността на гражданите.

Моделът помага на публичните администрации да:

1. въведат културата на съвършенство;
2. приложат пълния цикъл „Планирай–направи–провери–действай“ (PDCA, PLAN-DO-CHECK-ACT);
3. направят самооценка, за да се получи цялостна проверка на състоянието на организацията;
4. поставят диагноза, която показва силните страни и областите за подобрене, чрез които ще се определят мерките за подобрене.

В допълнение, много потребители признават следните ползи от CAF:

Специално разработен за публичния сектор: CAF е европейският модел за управление на качеството, разработен от публичните администрации за публичните администрации.

Обща терминология: CAF позволява на служители и ръководители заедно да обсъждат организационни проблеми по конструктивен начин. Насърчава диалога и ученето чрез споделяне на добри практики между организациите от публичния сектор.

Участие на хората: Процесът на самооценка е в основата на системното участие на хората в подобряването на организацията.

Подобрение, основано на доказателства: Насърчава организациите от публичния сектор да събират и използват ефективно данни и информация.

Без външни разходи: CAF е достъпен безплатно и се разпространява от Европейския CAF ресурсен център и мрежата от национални CAF кореспонденти.

Предоставяне на външна оценка (обратна връзка): През 2009 г. мрежата на националните CAF кореспонденти разработи обща процедура за външна оценка (обратна връзка), въз основа на която външни консултанти да дават препоръки за по-нататъшното развитие на дадена организация и съгласно нея да бъде призната за ефективен CAF потребител.

Освен това европейският модел CAF2020 включва наученото до момента и резултатите от следното:

- Toolbox – Quality of Public Administration (Набор от инструменти – Качество на публичната администрация), Европейска комисия, 2018 г.
- Embracing Innovation in Governments: Global Trends (Възприемане на иновациите от правителствата: Световни тенденции), ОИСР, 2018 г.
- OECD Declaration on Public Sector Innovation (Декларация за иновациите в публичния сектор на ОИСР), 2019 г.
- The Principles of Public Administration (Принципи на публичната администрация), SIGMA, ОИСР, 2019 г.
- EPSA – European Public Sector Award (EPSA – Европейска награда за публичния сектор), EIPA (Европейския институт по публична администрация)
- Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) (Обсерватория на иновациите в публичния сектор), ОИСР.

ПРИНЦИПИ НА СЪВЪРШЕНСТВО

Като инструмент за цялостно управление на качеството, CAF се присъединява към фундаменталните концепции за организационно съвършенство, дефинирани първоначално от Европейската фондация за управление на качеството. CAF ги тълкува в контекста на публичния сектор и има за цел да подобри ефективността на публичните организации въз основа на тези концепции. Тъкмо тяхното прилагане разграничава традиционната бюрократична публична организация от публичната организация, ориентирана към културата на „съвършенство“.



Същината на модела CAF е самооценката на организацията като отправна точка за цялостен процес на подобряване. Въпреки че CAF се фокусира предимно върху оценката на дейността и управлението, за да бъде подобрението възможно, крайната цел е да се допринесе за доброто управление. То започва със споделени принципи/ценности, които следва да се вземат предвид по време на оценката. Дефинициите и терминологията на ценностите се различават в отделните администрации дори и да се наблюдават еднакви теми. Общият европейски контекст обаче е важна отправна точка при CAF, тъй като потребителите взимат предвид общите ценности и принципи на публичния сектор.

Принцип 1: Ориентация към резултати

Организацията се фокусира върху постигането на резултати. Постигането на резултатите удовлетворява всички заинтересовани страни на организацията (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 тази организация.

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 решенията се базират на анализ на данни и информация.

Принцип 5: Развитие и участие на хората

Хората на всички нива са същността на организацията и пълноценното им 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, упълномощаване 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 възможности за подобрене. Следователно, непрекъснатото подобрене трябва да бъде постоянна цел на организацията.

Принцип 7: Развитие на партньорства

За да постигат целите си, организациите от публичния сектор се нуждаят от други организации. 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 на всяка организация да знае на какъв етап се намира по пътя към съвършенство.

КАКВО Е НОВОТО В CAF2020?

Поради доказаната си ефективност рамката за самооценка не е променена и продължава да реферира към осемте принципа за съвършенство, на които е базирана. Моделът CAF все още се състои от 9 критерия и 28 подкритерия, но някои от подкритериите са преформулирани за по-добро разбиране.

Потребителите на предишните версии на CAF лесно ще се ориентират в документа, тъй като актуализацията е умерена. CAF2020 засилва фокуса върху **дигитализацията** и обръща внимание на **адаптивността, устойчивостта и многообразието** по отношение на връзката на оперативните и стратегическите нива с цел подпомагане **прилагането на реформи**.

Направени са съществени промени в примерите, като всички те са преразгледани, описанията им са скъсени и броят им е намален. Речникът също е актуализиран. В приложението има таблица, която сравнява версия CAF 2013 и CAF 2020.

Организациите са свободни да адаптират прилагането на модела съобразно техните специфични нужди и конкретни обстоятелства. Все пак силно препоръчително е да се спазва структурата на модела с всичките 9 критерия и 28 подкритерия, както и да се използва съответната таблица за оценка. Важно е също така процесът на самооценка да бъде изпълняван според дадените насоки.

Как да се прилага моделът CAF

САМООЦЕНКА И ПРОЦЕС НА ПОДОБРЕНИЕ

Прилагането на модела CAF следва план в три фази.

Фаза 1: Начало на процеса на прилагане на CAF

Решението за прилагане на модела CAF е началният сигнал за стартиране на процеса на цялостно подобрене и промяна на организацията. Това трябва да се вземе предвид още в самото начало, тъй като изисква ясни отговорности и ангажираност, участието на служителите и решение от страна на ръководството да възприеме модела.

Фаза 2: Самооценка

По време на тази фаза се извършва съвместна самооценка на организацията от служителите и ръководството на базата на критериите, като целта е да се идентифицират силните страни и областите за подобрене. Основният резултат от тази фаза, в допълнение към оценката, е създаването на списък с идеи за подобрене, които да се използват за по-нататъшното развитие на организацията. Очакваният резултат е изготвен доклад за самооценка.

Фаза 3: План за подобрене

На базата на събраните във фаза 2 идеи за подобрене се изготвя план за подобрене, в който се конкретизира по какъв начин ще бъдат приложени идеите за подобрене. Тук, индивидуалните мерки се приоритизират, като се изготвят графици, разпределят се отговорности и се осигуряват съответните ресурси.

Планът за подобрене се изпълнява в рамките на две години. След това може да се предприеме повторна самооценка по CAF. Този цикъл осигурява непрекъснат процес на подобрене на организацията.

Целият процес е подкрепен от насоки, включващи план за изпълнение в десет стъпки.

ПРОЦЕДУРА ЗА ВЪНШНА ОЦЕНКА (ОБРАТНА ВРЪЗКА)

За да се даде възможност на организациите от публичния сектор, прилагащи модела CAF, да видят резултатите от своите усилия, моделът предлага **процедура за външна оценка (обратна връзка)**, чието предоставяне има за цел допълнително да подкрепи потребителите на CAF в тяхното пътуване към подобряване на качеството.

Между 6 и 12 месеца след като докладът за самооценка бъде одобрен, организацията има възможност да приложи тази процедура, за да получи европейския етикет „Ефективен CAF потребител“. В случай на получена положителна оценка от външните експерти по CAF, етикетът ще удостоверява, че Общата рамка за оценка (CAF) е внедрена в организацията по ефективен начин и организацията е започнала да прилага принципите на съвършенство в организационната си култура.

Получаването на етикет „Ефективен CAF потребител“ е отговорност на държавите членки, в които се прилага процедурата. Организациите, които желаят да кандидатстват за него, трябва предварително да потърсят информация за съществуващите възможности в страната им.

Как да получите подкрепа при прилагането на CAF2020?

През 2001 г. бяха създадени мрежата на националните CAF кореспонденти и Европейският CAF ресурсен център (CAF RC), въз основа на решение на генералните директори, отговарящи за публичната администрация. CAF мрежата е отговорна за разработването и по-нататъшното развитие на модела на европейско ниво. Периодично се обсъждат нови инструменти и стратегии, които да насърчават прилагането на модела CAF. На всеки две години се организира Европейска среща на потребителите на CAF, на която експерти на национално ниво и потребители дискутират добри практики и обменят идеи.

В държавите членки националните CAF кореспонденти разработват подходящи инициативи, за да стимулират и подпомагат прилагането на модела в своите държави. Дейностите са различни – от създаване на национални ресурсни центрове до разработване на уебсайтове или конференции на тема „Качество“. Често срещани са съвместни проекти по CAF, в контекста на ползването на европейско финансиране, в които участват две или повече европейски страни, страни кандидатки (най-вече туининг проекти и инструменти на Европейската комисия за техническа помощ и обмен на информация TAIEX) и такива от други континенти.

Европейският CAF ресурсен център се намира в Европейския институт по публична администрация (EIPA) в Маастрихт, Холандия, и съдейства за прилагането на модела в Европа. Основните му задачи са създаване на експертно съдържание, координиране срещите на мрежата на CAF, провеждане на обучения и проучвания в сферата на прилагане на модела, управление на уебсайта на CAF (www.eipa.eu/caf) и предоставяне на изчерпателна информация за националните CAF кореспонденти и потребителите на CAF, както и всички свързани с темата публикации (доклади от проучвания и бюлетини).

При поискване от страна на държавите членки центърът също така оказва подкрепа при организирането на срещите на потребителите на CAF, които се провеждат на всеки две години на европейско ниво, както и предоставя общата европейска програма за обучение на консултанти за предоставяне на външна обратна връзка.

В следващите глави ще намерите информацията относно:

- рамката за оценка CAF2020 (глава II);
- системата за точкуване (глава III);
- процеса на самооценка (глава IV);
- процедурата за външна обратна връзка (глава V);
- речника на модела CAF.

II Какво да се оценява: рамката за оценка

Структурата на CAF се състои от девет елемента, идентифициращи основните аспекти, които изискват внимателно разглеждане при всеки организационен анализ.



Петте благоприятстващи фактора помагат на организацията да се представи най-добре.

- Преди всичко е лидерството (1), което задава стратегическата посока на организацията и създава организационните основи.
- Добрите лидери използват стратегически инструменти и планиране (2), управляват човешки ресурси (3), работят съвместно с партньори и управляват ресурси (4), като например бюджет, познания и информационни технологии.
- На базата на всичко това организацията дефинира и документира вътрешните процеси (5) и ги развива постоянно.
- Ако организацията е в състояние да подобри благоприятстващите фактори, тя ще създаде и отлични резултати за своите клиенти, заинтересовани страни, служители, граждани и общество. Моделът CAF определя четири критерия, които измерват резултатите от работата на организацията.

В процеса на самооценка трябва се прави разграничение между причинно-следствената връзка между благоприятстващите фактори (причините) и резултатите (следствията) и холистичната връзка между самите причини (благоприятстващите фактори).

Трябва да се вземе предвид причинно-следствената връзка между благоприятстващите фактори (причините) и резултатите (следствията). Организацията трябва винаги да проверява за съответствие между даден резултат и събраните „доказателствата“ за съответните критерии в частта на благоприятстващите фактори.

Следват няколко примера за такава връзка:

- ❑ Резултати, ориентирани към граждани/потребители - например, доколко доволни са гражданите от работата на организацията (министерството, общината, училището и т.н.)? Какво е мнението за обслужването по телефона? Какво е работното време на центъра за обслужване на гражданите?
- ❑ Резултати, свързани с хората - например доколко доволни са служителите от работата си в организацията? Как се представят служителите в работата си? Кои обучения биват посещавани?
- ❑ Резултати, свързани със социалната отговорност, например какво количество рециклирана хартия се използва? Колко инициативи за прозрачност и свободен достъп до данни биват подкрепени?
- ❑ Ключови резултати от изпълнението, например какви са ефектите и последиците върху преките бенефициери и заинтересованите страни от постигнатите резултати вследствие дейността на организацията (за обществения транспорт, полицейската сигурност, опазването на околната среда, социалните услуги, качеството на законите и т.н.)?

Такова съответствие понякога е трудно да бъде проверено, защото различните причини (благоприятстващите фактори) взаимодействат помежду си за постигането на резултати. Във всеки случай, наличието на подходяща обратна връзка от резултатите, намиращи се в дясната страна на модела, към съответните критерии в лявата страна трябва да бъде проверена при оценяването.

Благоприятстващи фактори

Критерии 1– 5 разглеждат управленските практики на една организация, т. нар. „благоприятстващи фактори“. Те определят какво прави организацията и как подхожда към задачите си, за да постигне желаните резултати. Оценката на свързаните с благоприятстващите фактори действия трябва да бъде базирана на таблицата на благоприятстващите фактори (виж глава „Как да оценяваме: системата за точкуване“).

Критерий 1: Лидерство

Подкритерий 1.1

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

Подкритерий 1.2

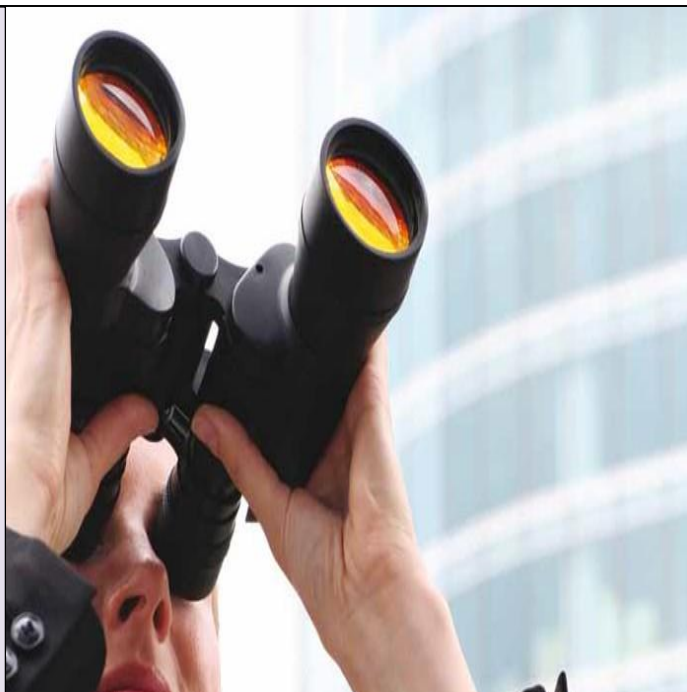
Управлява организацията, нейното изпълнение и непрекъснатото ѝ усъвършенстване

Подкритерий 1.3

Вдъхновява, мотивира и подкрепя хората в организацията и дава личен пример

Подкритерий 1.4

Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни



В една представителна демократична система избраните политици правят стратегически избори и определят целите, които искат да постигнат в различните области на политиката. Лидерите/ Ръководството на организациите от публичния сектор подпомагат политическите власти при формулирането на публичните политики, като ги консултират на базата на опита, който имат в съответната област. Те са отговорни за прилагането и осъществяването на публичните политики. CAF прави ясно разграничение между ролята на политическото лидерство и тази на лидерите/мениджърите на публичните организации, подчертавайки значението на доброто сътрудничество между тях за постигане на съответната политика.

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

Оценка

Разгледайте какво прави ръководството на организацията, за да постигне следното.

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

Ръководството на една организация гарантира, че тя се движи от ясна мисия, визия и основни ценности. Това означава, че лидерите развиват мисията (защо съществува организацията ни/какъв е мандатът ѝ), визията (къде искаме да стигнем/каква е нашата амбиция) и ценностите (кое насочва нашето поведение), необходими за успеха на организацията в дългосрочен план. Лидерът на организацията ги обявява и гарантира постигането им. Всяка публична организация се нуждае от ценности, които в съответствие с приетите мисия и визия, изграждат рамката за дейността на организацията.

Организациите от публичния сектор трябва активно да отстояват ценности като демокрация, върховенство на закона, граждански фокус, многообразие и равнопоставеност на половете, справедлива работна среда, превенция на корупцията, социална отговорност и борба с дискриминацията – ценности, които в същото време са модел за подражание на цялото общество.

Ръководството на организацията създава условия тези ценности да бъдат осъществени на практика.

Негова задача е да гарантира бързата организационна приспособимост и да бъде в крак с предизвикателствата и възможностите, които идват с дигитализацията.

Примери

- а. Да се определи ясна посока за организацията чрез разработване на мисията, визията и ценностите, като се включат съответните заинтересовани страни и служители.
- б. Да се гарантира, че в основата на стратегиите и дейностите на организацията са европейските принципи и ценности в публичния сектор, като интегритет, прозрачност, иновации, социална отговорност и включване, устойчивост, разнообразие и равенство на половете.
- в. Да се гарантира, че мисията, визията и ценностите са в съответствие с местните, националните, международните и наднационалните стратегии, като се вземат предвид дигитализацията, реформите в публичния сектор и общите европейски програми (например целите за устойчиво развитие, стратегията „Европа 2020“, по-добра регулация).
- г. Да се осигури широка публичност и диалог относно мисията, визията, ценностите, стратегическите и оперативните цели с всички служители в организацията и с други заинтересовани страни.
- д. Да се осигури организационна приспособимост чрез периодичен преглед на мисията, визията, ценностите и стратегиите с цел отразяване на промените във външната среда (например дигитализацията, промените в климата, реформите в публичния сектор, демографското развитие, въздействието на интелигентните технологии и социалните медии, защита на личните данни, политически и икономически промени, социалното разделение, различните потребности и виждания на потребителите).
- е. Да подготви организацията за предизвикателствата и промените, свързани с дигиталната трансформация (например стратегия за дигитализация, обучения, насоки за защита на данните, назначаване на длъжностно лице за защита на данните).

[Поставете точки, като използвате таблицата на благоприятстващите фактори]

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

Лидерите разработват, внедряват и контролират системата за управление на организацията. Подходяща организационна структура с ясни отговорности за всички нива на персонала, както и ясно определено управление, съдействие и ключови процеси, следва да гарантират ефективното постигане на стратегията на организацията за резултатност и въздействие. Управлението на изпълнението се основава на определени измерими цели, отразяващи резултатите и въздействията от дейността на организацията. Интегрираните системи за управление на изпълнението обединяват крайните резултати и въздействия с ресурсите, за да осигурят управление, основано на обективни доказателства. Това позволява редовното преразглеждане на изпълнението и на резултатите.

Лидерите са отговорни за подобряване на изпълнението. Те подготвят организацията за бъдещето, като организират промените, необходими за постигане на нейната мисия. Започването на процес на непрекъснато усъвършенстване е една от ключовите цели на управлението на качеството. Лидерите полагат основата на непрекъснатото усъвършенстване, като осигуряват култура за иновации, учене и етично поведение.

Примери

- а. Да определи подходящи управленски структури, процеси, функции, отговорности и компетенции, осигуряващи гъвкавостта на организацията.
- б. Да ръководи подобряването на системата за управление работата на организацията в съответствие с очакванията на заинтересованите страни и различните нужди на потребителите.
- в. Да разработи система за управление на информацията с подаване на данни от системата за управление на риска и вътрешен контрол.
- г. Да постави цели и използва балансиран набор от резултати и последствия, за да измери и оцени представянето на организацията и въздействието от работата ѝ, като се приоритизират различните потребности на потребителите и гражданите.
- д. Да осигури добра вътрешна и външна комуникация в рамките на цялата организация и да използва нови средства за комуникация, включително социални медии.
- е. Да разработи система за управление за предотвратяване на корупция и неетично поведение, която да подпомага също и служителите, чрез насоки за съответствие.

[Поставете точки, като използвате таблицата на благоприятстващите фактори]

Подкритерий 1.3. Вдъхновява, мотивира и подкрепя хората в организацията и дава личен пример

Чрез личното си поведение и начин на управление на човешките ресурси, лидерите вдъхновяват, мотивират и подкрепят служителите. Действайки като модели за подражание, лидерите отразяват установените цели и ценности на организацията, насърчвайки служителите да се държат по същия начин. Лидерите подкрепят служителите да постигат своите цели, чрез изпълнение на служебните си задължения. Прозрачният стил на управление, основан на взаимна обратна връзка, доверие и открит диалог мотивира хората да допринасят за успеха на организацията.

Освен въпросите на лично поведение, важни фактори за мотивация и подкрепа на служителите също могат да бъдат открити в ръководството на организацията и системата за управление. Делегирането на правомощия и отговорности, включително отчетност, е най-важната управленска основа за мотивиране на хората. Равните възможности за личностно развитие и обучение, както и системите за отдаване на признание и възнаграждения също са мотивиращи фактори.

- а. Да вдъхновява, чрез култура на иновативно лидерство, основана на взаимно доверие и откритост.
- б. Да ръководи чрез личен пример, персонално спазвайки установените цели и ценности (например почтеност, усет, уважение, участие, иновативност, упълномощаване, прецизност, отчетност, адаптивност).
- в. Да насърчава култура на взаимно доверие между лидери и служители с проактивни мерки за противодействие на всякакъв вид дискриминация, да насърчава равните възможности и да уважава индивидуалните потребности и да се съобразява с личното положение на служителите.
- г. Да информира и консултира служителите си редовно по ключови въпроси, свързани с организацията.
- д. Да упълномощава и подкрепя служителите, предоставяйки им навременна обратна връзка с цел подобрене на работата им.
- е. Да насърчава култура на учене, да стимулира служителите да развиват компетенциите си и да се адаптират към нови изисквания (например като се подготвят за неочакваното и като учат бързо).

[Поставете точки, като използвате таблицата на благоприятстващите фактори]

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

Лидерите са отговорни за управление на отношенията с всички заинтересовани страни, които имат интерес към организацията или нейните дейности. Затова ръководителите в публичния сектор водят целенасочен диалог с политическите власти и другите заинтересовани страни. В публичния сектор висшето ръководство е свързващото звено между организацията и политическите органи. Този подкритерий описва една от основните разлики между публичния сектор и частните организации. Организацията от публичния сектор трябва да се съсредоточат върху отношенията с политическите власти от различни позиции.

От една страна, отделни политици могат да имат функции на лидери, тъй като те, заедно с лидерите на организации от публичния сектор, формулират цели. По този начин организациите от публичния сектор могат да действат като управляващи органи на политическите власти. От друга страна, политическите власти могат да се окажат специфична група от заинтересовани страни, с която трябва да се работи съвместно.

Примери

- а. Да анализира и наблюдава потребностите и очакванията на заинтересованите страни, включително съответните политически власти.
- б. Да съдейства на политическите власти при определянето на свързаните с организацията публични политики.
- в. Да приведе работата на организацията в съответствие с публичните политики и политическите решения.
- г. Да поддържа проактивни отношения с политическите органи на съответната изпълнителна и законодателна власт.
- д. Да управлява партньорства с важни заинтересовани страни (граждани, неправителствени организации, групи по интереси и професионални сдружения, браншови организации, други публични органи и т.н.).
- е. Да повиши обществената информираност по отношение на организацията, нейната репутация и разпознаваемост и да разработи маркетингова концепция, ориентирана към потребностите на заинтересованите страни.

[Поставете точки, като използвате таблицата на благоприятстващите фактори]

Критерий 2: Стратегия и планиране

Подкритерий 2.1

Идентифицира потребностите и очакванията на заинтересованите страни, външната среда, както и релевантната управленска информация

Подкритерий 2.2

Разработва стратегии и планове въз основа на събраната информация

Подкритерий 2.3

Комуникира, изпълнява и преглежда стратегии и планове

Подкритерий 2.4

Управлява промените и иновациите, за да гарантира адаптивност и устойчивост на организацията



Изпълнението на мисията и визията на една публична организация изисква ясна стратегия. Определянето на стратегически цели включва идентифицирането на потребностите и очакванията на заинтересованите страни, вземането на решения, определянето на приоритети въз основа на публичните политики и цели, както и на потребностите на другите заинтересовани страни, като се вземат предвид наличните ресурси.

Стратегията определя резултатите (продукти и услуги) и въздействията (ефекта), които организацията иска да бъдат постигнати, както и начина, по който иска да измерва напредъка, вземайки под внимание съответните ключови фактори за успех.

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

Оценка

Разгледайте какво прави организацията, за да постигне следното.

Подкритерий 2.1. Идентифицира потребностите и очакванията на заинтересованите страни, външната среда, както и релевантната управленска информация

Цикълът „Планирай–направи–провери–действай“ (PDCA – Plan-Do-Check-Act) играе ключова роля за разработването и прилагането на стратегия и планиране в една публична организация. Определянето на стратегията започва със събирането на надеждна информация за настоящи и бъдещи потребности на всички заинтересовани страни, както и за вътрешното представяне и възможностите на организацията във външната среда, включително реформи в публичния сектор на национално и европейско ниво. Полагането на цели и идентифицирането на условия, които трябва да бъдат изпълнени, за да се постигнат стратегически цели (базирани на съществен анализ на риска и управление) играе решаваща роля за осигуряването на ефективно изпълнение и последващо развитие.

Тази информация е необходима за подкрепа на процеса на стратегическо и оперативно планиране. Тя, също така, е от съществено значение за направляването на планираните подобрения в работата на организацията.

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

Примери

- а. Да наблюдава и анализира редовно външната среда, включително законовите, политически, демографски промени и дигитализация, както и глобалните фактори като промените в климата, като източници на информация за изготвянето на стратегии и планове.
- б. Да идентифицира всички релевантни заинтересовани страни и да анализира информацията свързана със сегашните и бъдещите им потребности, очаквания и удовлетворение.
- в. Да анализира реформите в публичния сектор на национално и европейско ниво, за да прегледа и определи ефективни стратегии.
- г. Да анализира представянето и възможностите на организацията, фокусирайки се върху вътрешните силни и слаби страни, възможности и заплахи/рискове.

[Поставете точки, като използвате таблицата на благоприятстващите фактори]

Подкритерий 2.2. Разработва стратегии и планове въз основа на събраната информация

Разработването на стратегия означава да се дефинират стратегическите цели на публичната организация в съответствие с публичните политики, нуждите на релевантните заинтересовани страни и визията на лидерите, включително наличната управленска информация, както и информацията за развитието на външната среда.

Стратегическите приоритети и решенията, взети от висшето ръководство, трябва да осигурят ясни цели за крайните резултати и въздействия, както и средствата за тяхното постигане. Социалната отговорност на организациите от публичния сектор следва да бъде отразена в тяхната стратегия.

Планирането включва обмислен и методичен подход, който ще ръководи организацията на всички нива за постигането на стратегическите цели. Индикаторите и системите за мониторинг на резултатите, използвани в следващата фаза на изпълнение, трябва да бъдат определени по време на планирането. Процесите по разработване на стратегии и планове за действие, които създават рамка за измерване на резултатите, следва да се оценяват по критериите за граждани/потребители (критерий 6), хора (критерий 7), социална отговорност (критерий 8) и ключово изпълнение (критерий 9).

Примери

- а. Да се разработи стратегията чрез дефиниране на дългосрочни и краткосрочни приоритети и цели в съответствие с визията, националните и европейски стратегии.
- б. Да включи заинтересованите страни и да използва информацията относно различните им потребности и виждания с цел разработване на стратегии и планове.
- в. Да интегрира в стратегиите и планове на организацията елементи на устойчивост, социална отговорност, многообразие и равенство между половете .
- г. Да разработи планове чрез дефиниране на приоритети, цели, резултати (доставяните продукти и услуги) и въздействия в съответствие с мисията на организацията и реформите в публичния сектор.
- д. Да осигури налични ресурси, с които да се гарантира ефективното изпълнение на плана.

[Поставете точки, като използвате таблицата на благоприятстващите фактори]

Подкритерий 2.3. Комуникира, изпълнява и преглежда стратегии и планове

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

Организацията трябва да разгърне стратегията на всяко нейно ниво. Ръководството трябва да гарантира, че правилните процеси, управлението на проекти и програми, организационни структури са създадени, за да се осигури ефективно и навременно изпълнение.

Организацията трябва последователно и критично да следи изпълнението на своята стратегия и планиране и при необходимост да коригира и актуализира практики и процеси. Всички заинтересовани страни трябва да бъдат запознати със стратегията и планирането.

Примери

- а. Да преобразува стратегиите на организацията в конкретни планове, задачи и цели за отделните звена и служители.
- б. Да разработи планове и програми с цели и резултати за всяко организационно звено с индикатори за очакваните резултати.
- в. Да разгласи стратегии, планове за изпълнение и предвиждани / постигнати резултати на организацията вътре в самата нея и пред всички заинтересовани страни.
- г. Да наблюдава и оценява изпълнението на работата в организацията през определен период от време на всички нива (отдели, функции, организационна структура), за да контролира ефикасността, ефективността и нивата на изпълнение на стратегията.

[Поставете точки, като използвате таблицата на благоприятстващите фактори]

Подкритерий 2.4. Управлява промените и иновациите, за да гарантира адаптивност и устойчивост на организацията

Ефективният публичен сектор трябва да гарантира гъвкавост и устойчивост, за да бъде в състояние да прави нововъведения и промени в практиките, за да се справи с новите очаквания на гражданите/потребителите, да подобрява качеството на услугите и да намалява разходите си. Нововъведенията могат да навлязат в организацията по няколко начина:

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

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

Примери

- а. Да се идентифицират факторите, които пораждат необходимост от иновации, като се вземат предвид възможностите и външния натиск за дигиталната трансформация.
- б. Да бъдат запознати всички заинтересовани страни с политиката за иновации и резултати на организацията.
- в. Да изгради основана на иновации култура и да създаде възможност и свобода за междуорганизационно развитие .
- г. Да управлява ефективно промените, да информира и включва на ранен етап служители и заинтересовани страни
- д. Да внедри системи за генериране на креативни идеи и да насърчава иновативни предложения, служители и заинтересованите страни на всички нива, подпомагайки изследвания и анализи.

[Поставете точки, като използвате таблицата на благоприятстващите фактори]

Критерий 3: Хора

Подкритерий 3.1

Управлява и подобрява човешките ресурси, за да подпомага стратегията на организацията

Подкритерий 3.2

Развива и управлява компетенциите на служителите

Подкритерий 3.3

Включва и упълномощава служителите, подкрепя тяхното благополучие



Хората са най-важният актив на организацията. Ефективното управление на човешки ресурси позволява на организацията да постига стратегическите си цели и да се възползва от силните страни и уменията на хората. Успешното управление на човешките ресурси насърчава ангажираността, мотивацията, развитието и задържането на хората в организацията. Тя трябва да управлява компетенциите и целия потенциал на своите хора на индивидуално ниво, за да осигури организационна адаптивност.

Подобрява развитието на лидерски умения, управлението на таланта и стратегическото планиране на работната сила са от решаващо значение, тъй като хората са най-значимата инвестиция на организацията.

Уважение и справедливост, открит диалог, предоставяне на правомощия, политическа неутралност, награждаване и признание, грижи и осигуряване на безопасна и здравословна среда са основополагащи за изграждане на ангажираност и участие на хората в пътешествието към организационно съвършенство.

Важно е да се осъзнае, че само удовлетворени служители могат да осигурят на организацията удовлетворени потребители.

Оценка

Разгледайте какво прави организацията, за да постигне следното.

Подкритерий 3.1. Управлява и подобрява човешките ресурси, за да подпомага стратегията на организацията	
<p>Наличието на цялостен подход към управлението на хората, както и към културата на работното място и работната среда са ключова част от стратегическото планиране в една организация. Ефективното управление на човешките ресурси дава възможност на служителите да допринасят ефективно и продуктивно за общата мисия и визия на организацията и за изпълнението на организационните ѝ цели.</p> <p>Подкритерият оценява дали организацията хармонизира стратегическите си цели с човешките си ресурси, така че те да бъдат идентифицирани, развити и разгърнати, прозрачно подобрени и взети под внимание за постигане на оптимален успех. Въпросът е как организацията успява да привлича и задържа хора, способни да предоставят продукти и услуги, отразяващи нуждите и очакванията на потребителите. Това включва периодични анализи на настоящи и бъдещи нужди от човешки ресурси и разработването и прилагането на политика за управление на човешките ресурси с използването на обективни критерии по отношение на подбора на персонал, кариерно развитие, повишения, възнаграждения, бонуси, заслуги и възлагането на ръководни функции.</p>	<p>Примери</p> <p>а. Да анализира настоящите и бъдещи потребности от човешки ресурси в съответствие със стратегията на организацията.</p> <p>б. Да разработи и прилага прозрачна политика за човешките ресурси, базирана на обективни критерии за подбор, повишение, възнаграждение, развитие, делегиране на правомощия, отговорности, награди, както и възлагането на управленски функции в съответствие с принципите за управление на човешките ресурси в организацията.</p> <p>в. Да прилага принципите за справедливост, политическа неутралност, признание според заслугите, равни възможности, многообразие, социална отговорност и баланс между професионален и личен живот в политиката за управление на човешките ресурси, да проучи необходимостта от насърчаване кариерата на жените и съобразно с това да разработи планове .</p> <p>г. Да се осигурят необходимите компетенции и способности с цел постигане на мисията, визията и ценностите на организацията със специален фокус върху социалните и дигиталните умения, уменията за адаптиране и въвеждане на иновации.</p> <p>д. Да подпомага култура на изпълнение, определяйки цели за изпълнение, споделени с хората и системно наблюдение на изпълнението и провеждане на диалози с хората относно него.</p> <p>[Поставете точки, като използвате таблицата на благоприятстващите фактори]</p>

Подкритерий 3.2. Развива и управлява компетенциите на служителите

Идентифицирането, развитието и управлението на компетенциите на хората е от ключово значение за успеха на една организация. Индивидуалните планове за развитие на компетенциите и провеждането на редовни разговори по изпълнението им полагат основата за поемането на по-големи отговорност и инициативност от помощния персонал, за непрекъснато развиване на компетенциите на организацията.

Когато това е в съответствие със стратегическите цели на администрацията се насърчава изпълнението на хората и се подкрепя динамична работна култура и чрез насърчаване ползването на иновативни методи за обучение (например електронно обучение, ползване на мултимедия, прилагане на подхода за дизайнерско мислене),

Нещо повече, това е необходимо, за да бъдат привлечени млади и таланти хора в контекста на силно конкурентен пазар на труда, за да могат целите на организацията да бъдат изпълнени.

Примери

- а. Да се приложи стратегия или план за развитието на човешките ресурси въз основа на идентифицирани настоящи и бъдещи компетенции, умения и изисквания за качеството на работата.
 - б. Да се привличат и развиват талантите, необходими за постигането на мисията, визията и целите.
 - в. Да се даде възможност за нови и иновативни форми на учене, с цел развитие на компетенции (дизайнерско мислене, работа в екип, лаборатории, експерименти, електронно обучение, учене в хода на работата).
 - г. Да се изготвят индивидуални планове за развитие на компетенции, включително личностни умения (например желание за иновации), като част от редовните срещи по изпълнение (срещи по отношение развитието на служителите), което дава възможност за обмен на взаимна обратна връзка и уточняване на очаквания.
 - д. Да се създават конкретни програми и обучения за развитие на лидерски умения, включително инструменти за управление в публичния сектор.
 - е. Да се напътстват новопостъпилите служители чрез менторство, коучинг и индивидуални консултации.
 - ж. Да се разработят и насърчават съвременни методи на обучение (например с помощта на мултимедия или социалните мрежи, обучение в хода на работата, електронно обучение).
- з. Да се извърши оценка на въздействието от програмите за обучение и развитие върху организационните цели и трансфера на знания и умения между служителите.

[Поставете точки, като използвате таблицата на благоприятстващите фактори]

Подкритерий 3.3. Включва и упълномощава служителите, подкрепя тяхното благополучие

Въвличането на хората създава среда, в която те имат влияние върху решенията и действията, засягащи работата им. Ръководството и служителите си сътрудничат активно в развитието на организацията, събаряйки организационната изолация чрез създаване на диалог и възможност за творчество, иновации и предложения за подобрене на изпълнението. Хората трябва да бъдат подпомагани, за да развият пълния си потенциал.

Правилното изпълнение на политиките, свързани с човешките ресурси, зависи от лидерите и мениджърите в организацията, които показват, че се интересуват от проблемите на служителите и тяхното благополучие и че активно подкрепят културата на открито общуване и прозрачност.

Ангажираността на хората може да бъде постигната чрез официални форуми, като консултативни комитети, и чрез ежедневен диалог (например идеи за подобрения). Проучванията за удовлетвореността на служителите и тяхната оценка за ръководството са подходящ начин за постигането на по-ясна представа за атмосферата на работното място и за извършването на подобрения.

Примери

- а. Да подкрепя култура на открит комуникация, диалог и да насърчава екипната работа.
- б. Да включва служители и техни представители (например профсъюзи) в разработването на планове, стратегии, цели, проектирането на процеси и в идентифицирането и изпълнението на дейности за подобрене.
- в. Да разработи системи за събиране на идеи и предложения от служителите.
- г. Да провежда редовно проучвания сред персонала, да публикува и предоставя обратна връзка по отношение на резултатите, анализа им и действията за подобрене.
- д. Да осигури добри условия на труд в цялата организация, включително по отношение на изискванията за здраве и безопасност.
- е. Да гарантира, че условията са благоприятни за постигане на баланс между работата и личния живот на служителите (например възможност за гъвкаво работно време, непълнен работен ден или в отпуск по майчинство или бащинство).
- ж. Да обръща специално внимание на потребностите на служителите в неравностойно социално положение и на хората с увреждания.
- з. Да осигури подходящи схеми и методи за възнаграждаване на служители по нефинансов начин (например чрез планиране и преразглеждане на получаваните придобивки и подкрепа на социални, културни и спортни дейности, насочени към физическото здраве и благополучие на служителите).

[Поставете точки, като използвате таблицата на благоприятстващите фактори]

Критерий 4: Партньорства и ресурси

Подкритерий 4.1

Развива и управлява партньорства със съответните организации

Подкритерий 4.2

Работи съвместно с граждани и организации на гражданското общество

Подкритерий 4.3

Управлява финанси

Подкритерий 4.4

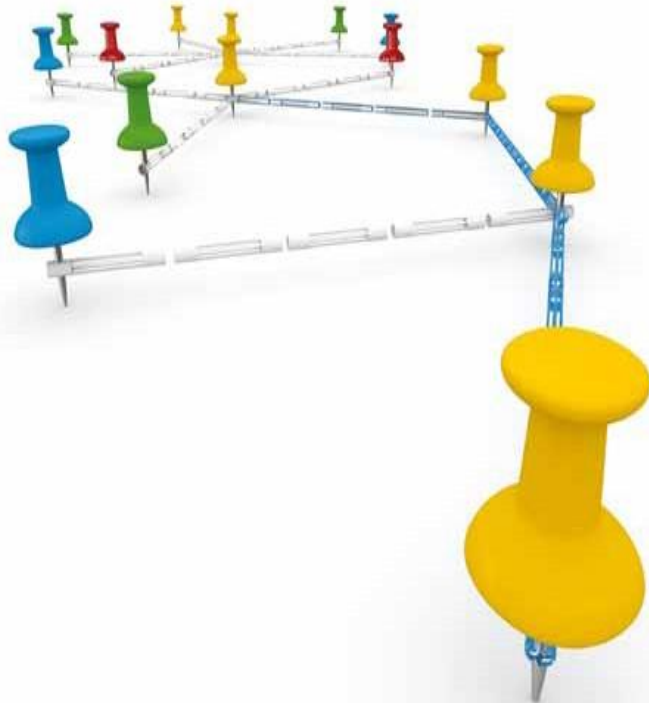
Управлява информация и знания

Подкритерий 4.5

Управлява технологии

Подкритерий 4.6

Управлява инфраструктура



Организациите от публичния сектор се нуждаят от различни видове ресурси, за да подпомагат изпълнението на своите стратегии и планове, както и ефективното функциониране на техните процеси. Ресурсите могат да бъдат от материален или нематериален характер и следва да се управляват внимателно.

Различните партньори, например други публични организации, неправителствени и образователни организации, частни доставчици на услуги, осигуряват на организацията необходимите експертни познания и стимулират външния ѝ фокус.

Съвместната работа с граждани и организациите на гражданското общество, е вид партньорство, което е все по-подходящо за организациите от публичния сектор. Публичните организации все по-често се разглеждат като част от една верига от организации, които работят заедно за постигането на конкретни резултати за гражданите (например в областта на сигурността или здравето).

Освен партньорствата, организациите трябва да управляват съответните ресурси – като финанси, знания, технологии, съоръжения, за да осигурят ефективното им функциониране.

Ефективното, иновативно и прозрачно управление на ресурсите е от ключово значение за публичните организации, за да се гарантира отчетността пред отделните заинтересовани страни по отношение на законната употреба на наличните ресурси.

Оценка

Разгледайте какво прави организацията, за да постигне следното.

Подкритерий 4.1. Развива и управлява партньорства със съответните организации	
<p>В нашето постоянно променящо и усложняващо се общество от публичните организации се изисква да управляват отношенията си с други организации, за да постигнат стратегическите си цели. Т могат да бъдат частни, неправителствени и публични партньори.</p> <p>Организациите трябва да дефинират кои са ключовите им партньори и да изготвят споразумения с тях. За успеха на публичните политики в определена област сътрудничеството между различните институционални нива е ключово.</p>	<p>Примери</p> <p>а. Да идентифицира ключови партньори (например купувач-доставчик, снабдител, съвместна продукция, допълващ/заместващ доставчик на продукти, собственик, основател и т.н.) от частния и публичния сектор и гражданското общество, за да се изградят устойчиви взаимоотношения, основани на доверие, диалог и откритост.</p> <p>б. Да управлява споразумения за партньорство, като се взема предвид потенциалът на различните партньори да постигат взаимна полза и взаимно да се подкрепят с експертен опит, ресурси и познания.</p> <p>в. Да определя ролята и отговорностите на всеки участник, включително контрол, оценяване и преразглеждане; наблюдава системно резултатите и въздействието на партньорствата.</p> <p>г. Да подсили принципите и ценностите на организацията чрез избор на доставчици, със социално отговорен профил в контекста на обществените поръчки.</p> <p>[Поставете точки, като използвате таблицата на благоприятстващите фактори]</p>

Подкритерий 4.2. Работи съвместно с граждани и организации на гражданското общество

Участието на граждани и организации на гражданското общество все по-често се разглежда като необходим инструмент за подобряване ефикасността и ефективността на публичните организации, които трябва да го подкрепят. Обратната информация, получена от жалби, идеи и предложения, се счита за важен принос в подобрението на услугите и продуктите. Партньорствата с организации на гражданското общество са релевантни за целия цикъл на политиката: участници в процеса на вземане на решения, участници в процеса на подготовка, участници в процеса на производство и участници в процеса на оценяване.

Като участници в процеса на вземане на решения, гражданите участват при вземането на решения, които ги касаят. Като участници в процеса на създаване те оказват влияние върху предоставянето на услуги, специфични за потребностите им. Като участници в процеса на производство, те участват в производството и/или в цикъла на доставяне на услуги. Като участници в процеса на оценяване, те оценяват качеството на услугите и публичните политики.

Примери

- а. Да гарантира прозрачност чрез проактивна информационна политика; предоставя достъп до отворени данни на организацията.
- б. Да насърчава активното участие на гражданите и съвместната работа с тях:
 - при съвместно проектиране и вземане на решения: чрез консултативни групи, анкети, проучвания на общественото мнение и групи за оценка на качеството;
 - при производството: поемане на роли, свързани с доставянето на услуги;
 - участие в процеса на оценяване.
- в. Да търси активно идеи, предложения и оплаквания от граждани/потребители, като ги събира по подходящ начин (например, чрез анкети, консултативни групи, въпросници, кутии за жалби, запитвания).

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

Подкритерий 4.3. Управлява финанси

Внимателната подготовка на бюджетите е първата стъпка за икономически ефективно, устойчиво и финансово отговорно управление, интегриращо финансови и нефинансови цели. Необходими са подробни счетоводни системи и вътрешен контрол, за непрекъснат мониторинг на ефективността на финансовите решения при постигане на определените цели.

Необходимостта да се генерират допълнителни финансови ресурси е от все по-голямо значение въпреки свободата да се разпределят или преразпределят средства, които често са ограничени.

Примери

- а. Да осигури финансова устойчивост чрез дългосрочно планиране на бюджет, анализ на риска за финансовите решения и изготвяне на балансиран бюджет.
- б. Да включи изпълнението на бюджета (като се включат данни за резултатите в бюджетните документите).
- в. Да използва ефективни системи за отчитане и контрол на финансовите разходи и система за оценка (например преглед на разходите).
- г. Да следи ефекта от бюджета върху многообразието и равенството между половете.
- д. Да делегира и децентрализира финансови отговорности и да ги балансира чрез централизиран контрол.
- е. Да осигури бюджетна и финансова прозрачност и да публикува информация за бюджета по лесно разбираем начин.

[Поставете точки, като използвате таблицата на благоприятстващите фактори]

Подкритерий 4.4. Управлява информация и знания

Основната сила на една организация се състои в нейните познания, умения и компетенции. Основна цел на всяка организация е стремежът ѝ да предоставя на хората правилната информация в точния момент и да им даде правомощия да използват наученото. Това включва организационна култура, базирана на откритост, комуникация и учене, където споделянето и запазването на знания са ключови фактори.

Успешните публични организации определят рамки за знанието, използвайки силата на дигитализацията, за да го усвоят и да го предоставят на всички служители и заинтересовани страни.

Примери

- а. Да създаде учеща се организация, предоставяща системи и процеси за управление, съхранение и оценка на информация и познания, за да се запази устойчивостта и гъвкавостта на организацията.
- б. Да се възползва от възможността за дигитална трансформация за обогатяване на знанията на организацията и развиване на дигитални умения.
- в. Да създаде мрежи за учене и сътрудничество за придобиване на съответната външна информация и креативни идеи.
- г. Да наблюдава информацията и знанията на организацията, като гарантира тяхната приложимост, точност, надеждност и сигурност.
- д. Да разработи вътрешни канали, за да се гарантира, че всички служители имат достъп до съответната информация и знания.
- е. Да насърчи обмена на знания между хората в организацията.
- ж. Да осигури лесен достъп и обмен на подходяща информация и отворени данни с всички външни заинтересовани страни, като се вземат предвид специфичните нужди.
- з. Да гарантира, че ключовата информация на служителите, които напускат, се запазват в рамките на организацията.

[Поставете точки, като използвате таблицата на благоприятстващите фактори]

Подкритерий 4.5 Управлява технологии

Информационните и комуникационни технологии и други технологични политики на организацията трябва да бъдат управлявани така, че да подкрепят стратегическите и оперативните ѝ цели по устойчив начин.

Съществено е да има ясна визия, следвана от осъществима стратегия за това, къде и как да се използват информационни и комуникационни технологии, както и за кои процеси и услуги. За да се постигне най-високото качество на изпълнение за потребителите, гражданите и служителите, в стратегията на организацията трябва да бъдат интегрирани техните нужди, способности, очаквания и предложения.

Освен това, трябва да се постигне баланс между предоставянето и защитата на отворени данни.

Примери

- а. Да разработи процеси за управление на технологиите в съответствие със стратегическите и оперативните цели и системно да следи за тяхното въздействие, икономическа ефективност и резултати.
- б. Да идентифицира и използва нови подходящи за организацията технологии (големи данни, автоматизация, роботика, изкуствен интелект, анализ на данните и т.н.), отворени данни и приложения с отворен код, когато това е подходящо.
- в. Да използва технологии, за да подкрепя иновации творчество, сътрудничество (например чрез облачни услуги или инструменти) и участие.
- г. Да определи по какъв начин информационните и комуникационни технологии могат да подобрят вътрешните и външните услуги и да предоставят онлайн услуги по интелигентен начин така, че да изпълнят нуждите и очакванията на заинтересованите страни.
- д. Да предприеме действия за осигуряване на киберсигурност и ефективна защита на данните, прилагайки изискванията на Общия регламент за защита на данните.
- е. Да вземе предвид социално-икономическото и екологично въздействие на информационните и комуникационни технологии, като управление на отпадъците за използвани консумативи и намалена достъпност за потребители, които не използват електронни технологии.

[Поставете точки, като използвате таблицата на благоприятстващите фактори]

Подкритерий 4.6. Управлява инфраструктура

Публичните организации трябва редовно да извършват оценка на състоянието на наличната си инфраструктура. Тя трябва да бъде управлявана по ефикасен, рентабилен и устойчив начин, така че да обслужва нуждите на потребителите и да подкрепя условията на труд на персонала.

Безопасните и здравословни условия на труд са важно изискване за работата на организацията. Също толкова решаващ е и въпросът с устойчивостта, включително политика, ориентирана към жизнения цикъл на сградите, помещенията и оборудването.

Примери

- а. Да гарантира ефективно, ефикасно и устойчиво предоставяне и поддръжка на всякакви съоръжения (сгради, офиси, оборудване, доставка на енергия, уреди, транспортни средства и материали).
- б. Да осигури безопасни и ефективни условия на труд и ползване на съоръжения, включително свободен достъп, за да се удовлетворят нуждите на потребителите.
- в. Да приложи политика на жизнения цикъл, в интегрирана система за управление на съоръженията (сгради, техническо оборудване и т.н.), включително безопасната им повторна употреба, рециклиране или изхвърляне.
- г. Да гарантира, че съоръженията на организацията създават добавена стойност за обществото (като например бъдат оставени на разположение на местната общност).

[Поставете точки, като използвате таблицата на благоприятстващите фактори]

Критерий 5: Процеси

Подкритерий 5.1

Разработва и управлява процеси, за да повиши стойността за гражданите и потребителите

Подкритерий 5.2

Предоставя продукти и услуги за потребители, граждани, заинтересовани страни и общество

Подкритерий 5.3

Координира процеси в организацията и с други свързани организации



Всяка организация се управлява от много процеси, като всеки процес представлява организирана група от взаимно свързани дейности, която по ефикасен начин трансформира ресурсите или приноса в услуги (резултати) и въздействия върху обществото (последствия). Може да се прави разлика между три вида процеси, които осигуряват ефективното функциониране на организацията в зависимост от тяхното качество и интерактивност:

- ключови процеси, реализиращи мисията и стратегията на институцията и следователно имащи решаващо значение за предоставянето на продукти или услуги;
- управленски процеси, направляващи организацията;
- помощни процеси, осигуряващи необходимите ресурси.

От посочените по-горе три вида процеси Общата рамка за оценка се фокусира върху ключовите процеси, а именно тези, които ефективно допринасят за постигане на мисията и стратегията на организацията. Критерий 5 разглежда ключовите процеси на организацията, докато критерии 1 и 2 са свързани с управленските процеси, а критерии 3 и 4 – с помощните процеси. Разбира се, работата на хоризонталните структури, като стратегическото звено, отделът по човешки ресурси и финансовият отдел, тяхното управление и подпомагащи дейности, са част от ключовите процеси в организацията. Една ефективна и ефикасно функционираща организация идентифицира ключовите си процеси, за да предоставя своите услуги (резултати) и да осъществява влияние (въздействие), вземайки предвид очакванията на гражданите/потребителите и други заинтересовани страни, в съответствие със своята мисия и стратегия.

Естеството на тези основни процеси в организациите за предоставяне на публични услуги може да варира значително – от относително абстрактни дейности, като например подкрепа за развитие на дадена политика или регулиране на икономически дейности до конкретни дейности по предоставяне на услуги. Нуждата да се създава нарастваща стойност за гражданите/потребителите и други заинтересовани страни и да се повишава ефикасността са два от основните фактори в процеса на развитие и иновации. Нарастващото участие на гражданите/потребителите стимулира организациите непрекъснато да усъвършенстват процесите си, като се възползват от променящата се среда в много области като технологии, дигитализация, икономика, демография и околна среда.

Оценка

Разгледайте какво прави организацията, за да постигне следното.

Подкритерий 5.1. Разработва и управлява процеси, за да повиши стойността за гражданите и потребителите	
<p>Този подкритерий изследва как процесите подкрепят стратегическите и оперативни цели на организацията и как те се идентифицират, проектират, управляват и обновяват, за да се повиши стойността на организацията. Как мениджърите и служителите на организацията, както и различните външни заинтересовани страни участват в процесите на проектиране, управление и иновация е от огромно значение за качеството на предоставяните услуги или продукти.</p> <p>Разработването на процеси, ориентирани към потребностите на потребителите изисква гъвкава организация, систематичен анализ на нуждите на потребителите и гражданите и редовна оценка на ефикасността и ефективността на процесите чрез подходи, като например методологията Lean. (Lean – да сме стегнати, гъвкави и бързи; Lean методология – набор от техники и инструменти, позволяващи на организациите да са по-бързи и по-фокусирани върху резултата, като предоставят на клиента/потребителя всичко, което му е необходимо, чрез елиминиране на излишъците/загубите и на онова, което пречи и няма добавена стойност)</p>	<p>Примери</p> <ul style="list-style-type: none">а. Да разработи процеси по методологията Lean, ориентирани към потребностите и вижданията на потребителите, за да се осигури гъвкава организационна структура. Да идентифицира и документира процесите в хода на тяхното изпълнение.б. Да съгласува редовно процесите с потребностите и очакванията на служителите и съответните заинтересовани страни.в. Да разработи и приложи система за управление на процеси, която се възползва от възможностите на дигитализацията, управлението на данни и отворените стандарти.г. Да гарантира, че процесите подпомагат стратегическите цели и че са планирани и управлявани, като разпределят необходимите ресурси, за да се постигнат поставените цели.д. Да идентифицира собствениците на процеси (хората, които контролират всички стъпки в процеса) и да им възложи отговорности и компетенции.е. Да анализира и прави редовна оценка на процесите, рисковете и критичните фактори за успех, като взима под внимание променящата се среда.ж. Да опростява редовно процесите, като предлага промени в правните изисквания, ако е необходимо.з. Да стимулира иновациите и оптимизацията на процесите, като взема предвид националните и международни добри практики, ангажирайки съответните заинтересовани страни.и. Да преглежда и подобрява процесите с цел защита на личните данни (съгласно Общия регламент за защита на данните (ОРЗД)). <p>[Поставете точки, като използвате таблицата на благоприятстващите фактори]</p>

Подкритерий 5.2. Предоставя продукти и услуги за потребители, граждани, заинтересовани страни и общество

Този подкритерий оценява как организациите разработват и предоставят своите услуги/продукти в отговор на нуждите на гражданите/потребителите чрез тяхното ангажиране.

Привличането на експертния опит и креативност на гражданите и гражданското общество ще насърчи ефикасен, ефективен и иновативен публичен сектор, предоставящ иновативни услуги и продукти на справедлива цена и фокус върху принципа „Само веднъж“. За подобряване качеството на услугите и продуктите, ролята на гражданите/потребителите на три нива (участие в процеса на подготовка, при вземането на решения и при производството) може да бъде много полезна: Съвместното създаване на услуги подобрява устойчивостта на качеството, тъй като то става съвместно притежание, а начина на производство – по-видим, по-разбираем и следователно по-приет и удовлетворяващ.

Примери

- а. Да идентифицира и разработи продуктите и услугите на организацията и активно да управлява целия жизнен цикъл, включително рециклирането и повторното използване.
- б. Да използва иновативни методи за разработване на публични услуги, ориентирани към потребителите и съобразени с търсенето, и фокус върху принципа „Само веднъж“.
- в. Да прилага принципа за многообразие и управление на равенството между половете, за да идентифицира и отговаря на нуждите и очакванията.
- г. Да включи гражданите, потребителите и други заинтересовани страни в проектирането и предоставянето на продукти и услуги и в разработването на стандарти за качество.
- д. Да популяризира продуктите и услугите на организацията и да осигури подходяща информация за подпомагане на гражданите и потребителите.
- е. Да насърчи достъпността до продукти и услуги на организацията (например онлайн достъп до услуги, гъвкаво работно време, документи в различни формати, например на хартиен и електронен носител, подходящи езици, постери, брошури, брайлов формат и информационни табла със звукови функции).
- ж. Да използва анкети за проучване мнението на потребителите, процедури за управление на жалбите и други форми на обратна връзка, с цел идентифициране на възможностите за оптимизиране на процесите, продуктите и услугите.

[Поставете точки, като използвате таблицата на благоприятстващите фактори]

Подкритерий 5.3. Координира процеси в организацията и с други свързани организации

Този подкритерий оценява колко добре се координират процесите в организацията с процесите в други организации, функциониращи в същата сфера на услуги.

Ефективността на публичните организации често до голяма степен зависи от начина, по който те си сътрудничат с други публични, частни организации и такива от трети сектор, дори и от други правителствени нива, с които създават партньорства в сфера за предоставяне на услуги, ориентирана към общ резултат.

Функционалните процеси, обхващащи повече от една сфера на дейност са често срещани в публичната администрация. От съществено значение е управлението на такива процеси да се интегрира успешно, тъй като ефективността и ефикасността на процесите до голяма степен зависят от преминаването от култура на „изолация“ към съвместен и интегративен подход на процесите, като добавят стойност за гражданите и потребителите.

Примери

- а. Да създаде култура на работа, превъзможваща границите при управлението на процесите, да излезе от състоянието на изолация.
- б. Да определи сферата за предоставяне на услуги на организацията и съответните ѝ партньори.
- в. Да постигне съгласие за общи стандарти, да улесни обмена на данни и споделени услуги, за да координира процесите в една и съща сфера на предоставяне в организацията, както и с ключови партньори в частния, неправителствения и публичния сектор.
- г. Да включи служители, потребители и заинтересовани страни в съвместен проект и сътрудничество.
- д. Да използва партньорства от различни правителствени нива (общини, региони, държавни и публични компании), за да бъде възможно предоставянето на координирани услуги.
- е. Да изгради стимули (и условия) за ръководството и служителите за създаването на процеси, обхващащи цялата дейност на организацията (например споделени услуги и разработване на общи процеси за различни подразделения).

[Поставете точки, като използвате таблицата на благоприятстващите фактори]

Резултати

От критерий 6 нататък фокусът на оценката се измества от благоприятстващите фактори към резултатите. Чрез първите три критерия за резултати измерваме възприятия: какво хората, гражданите, потребителите и обществото мислят за нас. Посредством вътрешни индикатори за изпълнение се измерва колко добре се справяме спрямо целите, които сме си поставили, както и очакваните въздействия. Оценката на резултатите изисква различни действия и в тази връзка, оттук нататък, те се основават на таблицата за оценка на резултатите (виж „Как да оценяваме: системата за точкуване“).

Критерий 6: Резултати, ориентирани към граждани/потребители

Подкритерий 6.1

Измервания на възприятията

Подкритерий 6.2

Измервания на изпълнението



Понятието гражданин/потребител отразява сложната връзка между администрацията и обществото. Лицето, към което са насочени услугите, трябва да се разглежда като гражданин, член на демократично общество, с права и задължения (например данъкоплатец или политическо лице). Лицето също така трябва да се разглежда и като потребител (клиент), не само в контекста на предоставянето на услуги, където той е в позицията на получател и потребител на услугите, но също така и в контекста, в който той трябва да изпълни задължения (плащане на глоби например), в който има право да получи честно и вежливо отношение, без това да накърнява интересите на организацията. Тъй като двата случая невинаги са ясно разграничими, тези сложни взаимоотношения ще бъдат описани като отношение гражданин/потребител. Гражданите/потребителите са получателите или бенефициерите на дейността, продуктите или услугите на организациите от публичния сектор. Те трябва да бъдат определени, но не непременно ограничени само до основните ползватели на предоставяните услуги.

Критерий 6 описва резултатите, които организацията постига във връзка с удовлетвореността на гражданите/потребителите от предоставяните от нея продукти или услуги. САФ прави разграничение между резултати, свързани с възприятието, и тези, свързани с изпълнението. За всички видове организации от публичния сектор е важно да измерват пряко удовлетвореността на своите граждани/потребители (резултати за възприятия), както и резултатите от изпълнението. Тук се събира допълнителна информация за удовлетвореността на гражданите и потребителите чрез измерване на показателите за изпълнение. Работата за повишаване на резултатите от показателите за изпълнение трябва да доведе до по-голяма удовлетвореност на гражданите/потребителите.

Оценка

Разгледайте какво е постигнала организацията, за да отговори на нуждите и очакванията на потребители и граждани, чрез резултатите от следното:

Подкритерий 6.1. Измервания на възприятията	
<p>Прякото измерване на удовлетвореността или възприятието на гражданите и потребителите е от съществено значение. Измерването на възприятието на гражданите и потребителите означава директно да ги питате и да получите директна обратна връзка и информация за различни аспекти от дейността/изпълнението на организацията. В повечето случаи, това се прави чрез проучвания на мнението на потребителите или гражданите. Ползват се също допълнителни инструменти, като например фокус и работни групи.</p> <p>Този подкритерий оценява дали организацията извършва тези измервания и показва резултатите от тях в няколко области, като например имидж на организацията, достъпност, работа на служителите, участие на гражданите/потребителите, прозрачност на информацията, качество и спецификации на продукти и услуги, иновации, умения за адаптация и дигитализация на организацията.</p>	<p>Примери</p> <p>Общо възприятие на организацията</p> <ul style="list-style-type: none">а. Цялостният имидж на организацията и репутацията ѝ сред обществото;б. Достъпността на организацията;в. Ориентацията на служителите към гражданите и потребителите;г. Ангажираността и участието на гражданите и потребителите, включително и електронното участие;д. Прозрачността, откритостта и информацията, предоставяна от организацията. <p>Възприятие за услугите и продуктите</p> <ul style="list-style-type: none">е. Достъпността на дигиталните услуги и тези, предоставяни на място;ж. Качеството на продуктите и услугите;з. Разграничаване на услугите спрямо потребностите на потребителите;и. Възможността на организацията за иновации;й. Адаптивността на организациятак. Дигитализацията в организацията;л. Почтеността на организацията и цялостното доверие на гражданите и потребителите. <p>[Поставете точки, като използвате таблицата на благоприятстващите фактори]</p>

Подкритерий 6.2. Измервания на изпълнението

Освен прякото измерване на възприятията на граждани и потребители, качеството на предоставяните услуги може да бъде измерено чрез показатели за управление на изпълнението. Тук се използват измерими резултати от показателите за управление (например време за обработка, време за изчакване, брой оплаквания).

Въз основа на тези измервания могат да бъдат извлечени поуки за качеството на продуктите и обслужването, прозрачността и достъпността, иновациите и участието на заинтересованите страни. САФ дава примери за вътрешни показатели, които измерват изпълнението, за да отговарят на нуждите и очакванията на потребителите и гражданите.

Примери

Резултати свързани с качеството на продуктите и услугите

- а. Време на изчакване (време на обработка за доставяне на услугата);
- б. Брой и време за обработка на жалби и изпълнени корективни действия;
- в. Резултати от мерки за оценка по отношение на грешки и съответствието със стандарти за качество;
- г. Спазване на публикувани стандарти за обслужване

Резултати, свързани с прозрачност, достъпност и почтеност

- д. Брой на информационни и комуникационни канали, включително социални мрежи;
- е. Наличност и точност на информацията;
- ж. Наличие на цели за изпълнение и резултати на организацията;
- з. Количество на доставени отворени данни.

Резултати, свързани с иновациите и включване на заинтересовани страни

- и. Степен на участие на заинтересованите страни в проектирането и предоставянето на услуги и продукти и/или в процесите на вземане на решения.
- й. Брой на получени и изпълнени предложения.

Резултати, свързани с използването на дигитализацията и процедури за електронното управление

- к. Обхват на дейностите по оценка съвместно със заинтересованите страни, за да се наблюдават техните променящи се нужди и степента на удовлетвореност;
- л. Работно време на отделните служби (отдели);
- м. Себестойност на услугите;
- н. Наличие на информация относно управленските отговорности за различните услуги.

[Поставете точки, като използвате таблицата на резултатите]

Критерий 7: Резултати, свързани с хората

Подкритерий 7.1

Измервания на възприятията

Подкритерий 7.2

Измервания на изпълнението



Резултатите, свързани с хората са тези, които организацията постига по отношение на компетентността, мотивацията, удовлетвореността, нагласите и изпълнението на служителите си.

Критерият разграничава два вида резултати: от една страна, общото възприятие на организацията, където хората биват питани пряко (например чрез въпросници, анкети, фокус групи, оценки, интервюта, консултации с представители на служителите), от друга страна, общи резултати на хората, които самата организация използва, за да наблюдава и подобрява удовлетвореността на служителите и резултатите от изпълнението.

Оценка

Разгледайте какво е постигнала организацията, за да отговори на нуждите и очакванията на служителите си, чрез резултатите от следното:

Подкритерий 7.1. Измервания на възприятията (1)	
<p>Подкритерият оценява дали хората възприемат организацията като привлекателно работно място и дали са мотивирани да дават най-доброто от себе си в ежедневната си работа. За всички организации от публичния сектор е от голямо значение системно да измерват възприятията на служителите за организацията и за качеството и услугите, които тя им предоставя.</p>	<p>Примери</p> <p>Общо възприятие на организацията</p> <ul style="list-style-type: none">а. Имиджът и цялостното изпълнение на организацията;б. Ангажираността на хората в организацията, процеса на вземане на решения и дейностите за подобрение;в. Информираността на хората за възможни конфликти на интереси и значението на етичното поведение и почтеността;г. Механизмът за обратна връзка, консултации, диалог и системни проучвания сред персонала;д. Социалната отговорност на организацията;е. Отвореността на организацията за промени и иновации;ж. Въздействието на дигитализацията върху организацията;з. Адаптивността на организацията. <p>Възприятия за ръководството и системите за управление</p> <ul style="list-style-type: none">и. Способността на ръководството да управлява организацията и да говори за това;й. Проектирането и управлението на различните процеси на организацията;к. Разпределението на задачите и системата за оценяване на хората;л. Управлението на знанията;м. Вътрешните мерки за комуникация и информация;н. Степента и качеството на признаване на индивидуалните и екипните усилия; <p style="text-align: right;">→</p>

Подкритерий 7.1. Измервания на възприятията (2)

Възприятието по отношение условията на труд

- о. Работната атмосфера и организационната култура;
- п. Подходът към социалните въпроси (например гъвкаво работно време, баланс между работа и личен живот, грижа за здравето);
- р. Равни възможности, справедливо отношение и поведение в организацията;
- с. Благоприятни условия на труд.

Възприятие за кариерно развитие и развитието на уменията

- т. Системно кариерно и компетентностно развитие;
- у. Осигуряване на достъп до качествено обучение професионално развитие.

[Поставете точки, като използвате таблицата на резултатите]

Подкритерий 7.2. Измервания на изпълнението

Измерванията на изпълнението са съставени от вътрешни индикатори за измерване на работата на служителите, които позволяват на организацията да измерва постигнатите резултати по отношение на общото поведение на хората, представянето/изпълнението им, развитието на умения, тяхната мотивация и степента им на ангажираност в рамките на организацията.

Такива резултати, обикновено, включват вътрешно измерване на поведението, което служителите показват на практика (например отпусък по болест, текучество на персонала, брой оплаквания, брой предложения за иновации и др.).

Примери

Общи резултати, свързани с хората

- а. Индикатори за задържане на служителите, лоялност и мотивация;
- б. Нивото на участие в дейности за подобрене;
- в. Брой на докладвани етични казуси (например евентуални конфликти на интереси);
- г. Честотата на доброволно участие в дейности, свързани със социална отговорност;
- д. Индикатори за измерване способността на хората да отговарят на нуждите на гражданите и потребителите.

Резултати относно индивидуалното изпълнение и способности

- е. Индикатори по отношение на индивидуалното изпълнение;
- ж. Индикатори по отношение на ползването на дигитална информация и инструменти за комуникация;
- з. Индикатори, свързани с обучението и развитието на умения;
- и. Честотата на разпознаване на отделни служители и екипи.

[Поставете точки, като използвате таблицата на резултатите]

Критерий 8: Резултати, свързани със социалната отговорност

Подкритерий 8.1
Измервания на възприятията

Подкритерий 8.2
Измервания на изпълнението



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

Основната характеристика на социалната отговорност се изразява във волята на организацията, от една страна, да интегрира социални и екологични аспекти в процесите си на обсъждане и вземане на решения (критерий 2) и от друга страна, да бъде в състояние да отговаря за въздействието от своите решения и дейности върху обществото и околната среда. Социалната отговорност следва да бъде неразделна част от стратегията на организацията. Стратегическите цели трябва да бъдат проверявани в контекста на принципите на социална отговорност, за да се избегнат нежелани последици.

Изпълнението на една организация по отношение удовлетворяване на нуждите на общността, в която реализира дейността си (на местно, национално или международно ниво) и въздействието, което оказва върху околната среда, са се превърнали в критичен компонент за оценката на цялостното ѝ представяне.

Организация, която работи върху социалната си отговорност, ще:

1. подобри своята репутация и имидж сред гражданите като цяло;
2. подобри способността си да привлича, мотивира, ангажира задържа служителите си;
3. подобри отношенията си с фирми, други публични организации, медии, доставчици, граждани и потребители и обществото, в което функционира.

Мерките обхващат едновременно качествени и количествени измервания на възприятието (8.1) и количествени показатели (8.2). Те могат да бъдат свързани с етично, демократично и активно участващо поведение на организацията, екологична устойчивост, качество на живот, икономически въздействия като резултати от организационно поведение.

Оценка

Разгледайте какво постига организацията по отношение на социалната си отговорност чрез резултатите от следното:

Подкритерий 8.1. Измервания на възприятията	
<p>Измерването на възприятията се фокусира върху общественото възприятие за резултатите от дейността на организацията на местно, регионално, национално или международно ниво. Това възприятие може да бъде получено посредством различни източници, включително проучвания, доклади, публични медийни събития, срещи с неправителствени и граждански организации (организации, подкрепящи гражданското общество), директна обратна връзка от заинтересованите страни и други.</p> <p>Възприятието дава индикация за ефективността на социалните и екологични стратегии. То включва представата за прозрачност, въздействието върху качеството на живот и качеството на демокрация, представата за етичното поведение в подкрепа на гражданите, и подходът и резултатите свързани с околната среда.</p>	<p>Примери</p> <ul style="list-style-type: none">а. Въздействието на организацията, върху качеството на живот на гражданите и потребителите извън рамките на институционалната си мисия;б. Репутацията на организацията като допринасяща за местната общност и глобалното общество;в. Въздействието на организацията върху икономическото развитие;г. Въздействието на организацията върху екологичната устойчивост, включително промените в климата;д. Въздействието на организацията върху качеството на демокрацията, прозрачността, етичното поведение, върховенството на закона, откритостта и почтеността. <p>[Поставете точки, като използвате таблицата на резултатите]</p>

Подкритерий 8.2. Измервания на изпълнението

Измерванията на изпълнението се фокусират върху мерките, прилагани от организацията за наблюдение, разбиране, прогнозиране и подобрене на изпълнението по отношение на социалната отговорност. Изпълнението трябва да даде ясен знак за ефективността на подходите на организацията при работата ѝ върху обществените проблеми. Измерването на изпълнението може да разглежда етичното поведение, инициативите и резултатите от превенция на рисковете за здравето, инициативите за обмен на знания, инициативите за опазване на ресурсите и намаляване на въздействието върху околната среда и т.н.

Примери

- а. Дейностите на организацията за съхранение и опазване на ресурси;
- б. Честотата на взаимоотношенията със съответните органи, групи и представители на общността;
- в. Количеството и значението на положително и отрицателно отразяване – в медиите;
- г. Подкрепа, посветена на граждани в неравностойно социално положение;
- д. Работодателска подкрепа за политика основана на многообразие, интеграция, приемане на етнически малцинства и хора в неравностойно положение;
- е. Подкрепа за международни проекти за развитие;
- ж. Споделяне на знания, информация и данни с всички заинтересовани страни;
- з. Програми за предотвратяване на рисковете за здравето и рисковете от инциденти за гражданите и потребителите.

[Поставете точки, като използвате таблицата на резултатите]

Критерий 9: Ключови резултати от изпълнението

Подкритерий 9.1

Външни резултати: резултати и стойност за обществото

Подкритерий 9.2

Вътрешни резултати: ниво на ефикасност



Ключовите резултати от изпълнението се отнасят всичко, което организацията е определила като съществено, като измерими постижения, демонстриращи успеха ѝ в краткосрочен и дългосрочен план.

Те представляват способността на политиките и процесите да постигат цели и задачи както са дефинирани в мисията, визията и стратегическите планове на институцията.

Ключовите резултати от изпълнението могат да бъдат разделени на:

- Външни резултати: резултати и въздействия спрямо цели, с фокус върху връзката с мисията и визията (критерий 1), стратегия и планиране (критерий 2), продукти и услуги (критерий 5) и постигнатите резултати за външните заинтересовани страни.
- Вътрешни резултати: ниво на ефикасност, с фокус върху връзката с хора (критерий 3), партньорства и ресурси (критерий 4) и процеси (критерий 5), и постигнатите резултати в развитието на организацията към съвършенство.

Оценка

Разгледайте резултатите постигнати от организацията във връзка със следното:

Подкритерий 9.1. Външни резултати: резултати и стойност за обществото	
<p>Външните резултати са мерките за ефективност на стратегията на организацията по отношение на способността ѝ да задоволи очакванията на външните заинтересовани страни и да създаде стойност за обществото в съответствие със своята мисия, визия и реформи в публичния сектор. Всяка организация от публичния сектор следва да оцени до каква степен са постигнати ключовите ѝ цели спрямо дефинираните в стратегическия ѝ план крайни резултати – услуги и продукти – и последици – въздействието от ключовите дейности на организацията върху външните заинтересовани страни и обществото, за да може да подобри изпълнението си по ефективен начин.</p>	<p>Примери</p> <ul style="list-style-type: none">а. Резултати – количество и качество на услуги и продукти;б. Въздействия – ефекти, които оказват услугите и продуктите върху целевата група;в. Степента на изпълнение на договори/споразумения между публичните власти и организацията;г. Резултати от външни инспекции и одити на изпълнението;д. Резултати от сравнителен анализ (benchmarking) по отношение на резултатите и последиците;е. Резултати от изпълнението на реформи в публичния сектор. <p>[Поставете точки, като използвате таблицата на резултатите]</p>

Подкритерий 9.2. Вътрешни резултати: ниво на ефикасност

Вътрешните резултати са свързани с ефикасността, ефективността на вътрешните процеси и финансовите мерки за функциониране на организацията. Те могат да включват резултатите от управлението на процесите ѝ (например производителност, ефективност на разходи, дефектност), финансови резултати (например ефективно използване на финансови ресурси, съответствие на финансовите резултати с бюджета), ефективното използване на ресурси (например партньорства, информация, технологии, съоръжения), и може да вземе под внимание резултатите от оценката за изпълнение (вътрешни инспекции и одити, сертифициране, награди, участие в конкурси).

Примери

- а. Ефикасността на организацията в управлението на наличните ресурси, включително хора, знание и съоръжения;
- б. Резултати от подобрения и иновации на процеси;
- в. Резултати от сравнителни анализи (benchmarking);
- г. Резултати от съвместни дейности и споразумения за партньорство;
- д. Въздействието на дигитализацията върху изпълнението на организацията;
- е. Резултати от вътрешни инспекции и одити;
- ж. Резултати от участие в състезания, награди за качество и сертификация на системи за управление на качеството;
- з. Резултати от изпълнението на бюджети и финансови цели;
- и. Ефективност на разходи – постигане на резултати с възможно най-ниски разходи.

[Поставете точки, като използвате таблицата на резултатите]

III Как да оценяваме: системата за точкуване

Защо да се точкува?

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

1. Да предостави информация и даде индикация за посоката и приоритетите, които да следват дейностите за подобрене;
2. Да измери постигнатия собствен напредък, ако редовно се извършва оценка чрез CAF; на всеки две години се счита за добра практика според повечето качествени подходи;
3. Да се идентифицират добри практики на базата на висок брой точки за благоприятстващите фактори и резултатите;
4. Да помогне идентифицирането на реални партньори, за да се учим чрез споделяне на добри практики (това, което научаваме един от друг).

Основната цел на ученето чрез споделяне на добри практики е да се сравнят различните начини за управление на благоприятстващите фактори и постигането на резултати. По отношение на ученето чрез споделяне на добри практики обаче трябва да се отбележи, че сравняването на точките по CAF носи риск, особено ако е направено, без да се валидират точките по хомогенен начин в различните публични организации.

Как да се точкува?

CAF предлага два начина на точкуване: класическо точкуване и прецизно точкуване. По отношение на благоприятстващите фактори цикълът „Планирай–направи–провери–действай“ (PDCA) е в основата и на двата.

„Класическото“ CAF точкуване дава цялостна преценка на всеки подкритерий, посочвайки фазата от цикъла PDCA, на който се намира подкритерият. „Прецизното“ точкуване отразява анализа на подкритериите по-детайлно. То позволява да се направи оценка на всеки подкритерий на всички етапи от цикъла PDCA едновременно и независимо един от друг.

Съпоставянето на резултатите с други чрез сравнителен анализ и учене, чрез споделяне, е на най-високото ниво и в двете таблици за оценка.

1 Класическо CAF точкуване

Този кумулативен начин на точкуване помага на организацията да се запознае по-подробно с цикъла PDCA и да я насочи по-категорично към прилагането на качествен подход.

- В таблицата за оценка на благоприятстващите фактори организацията ефективно подобрява изпълнението си, когато цикълът PDCA е изцяло завършен, въз основа на наученото от прегледите му и от външни сравнения.
- В таблицата за оценка на резултатите се взимат под внимание тенденцията на резултатите постигането на целите. Организацията е в непрекъснат цикъл на усъвършенстване, когато се постигат отлични и устойчиви резултати, всички зададени цели са постигнати и положителни сравнения на ключовите резултати са направени между релевантните организации .

ТАБЛИЦА НА БЛАГОПРИЯТСТВАЩИТЕ ФАКТОРИ – КЛАСИЧЕСКО ТОЧКУВАНЕ

ФАЗА	ТАБЛИЦА НА БЛАГОПРИЯТСТВАЩИТЕ ФАКТОРИ – КЛАСИЧЕСКО ТОЧКУВАНЕ	ТОЧКИ
	Не сме активни в областта и не разполагаме с информация или разполагаме само с непотвърдена такава.	0 – 10
ПЛАНИРАЙ	Имаме план да извършим тази дейност.	11 – 30
ИЗВЪРШИ	Прилагаме/правим това.	31 – 50
ПРОВЕРИ	Правим проверка/преглед дали извършваме правилните дейности по правилния начин.	51 – 70
ДЕЙСТВАЙ	Въз основа на проверката/прегледа въвеждаме промени в подхода при необходимост.	71 – 90
PDCA	Всяка от дейностите ни е основана на цикъл от планиране, извършване, проверка и редовна промяна. Той протича успоредно с процес на непрекъснато учене от другите. В рамките на този цикъл сме в процес на непрекъснато усъвършенстване.	91 – 100

Инструкции

- Намерете доказателства за силните и слаби страни и изберете нивото, което сте достигнали между фазите. Този начин на точкуване е кумулативен: трябва да сте завършили определена фаза (например ПРОВЕРИ), преди да достигнете до следващата (например ДЕЙСТВАЙ).
- Поставете точки между 0 и 100 в зависимост от избраната фаза. Скалата до 100 ви позволява да определите степента на разгръщане и прилагане на подхода.

ТАБЛИЦА НА РЕЗУЛТАТИТЕ – КЛАСИЧЕСКО ТОЧКУВАНЕ

ТАБЛИЦА НА РЕЗУЛТАТИТЕ – КЛАСИЧЕСКО ТОЧКУВАНЕ	ТОЧКИ
Липсват измерени резултати и/или информацията не е налична.	0 – 10
Измерени са резултати, които показват негативни тенденции и/или не постигат съответните цели.	11 – 30
Резултатите показват равни тенденции и/или са постигнати някои от съответните цели.	31 – 50
Резултатите показват подобряващи се тенденции и/или са постигнати повечето от съответните цели.	51 – 70
Резултатите показват значителен успех и/или всички установени цели са постигнати.	71 – 90
Изпълнени са отлични и устойчиви резултати, като са постигнати всички установени цели. Направени са сравнения с други организации по отношение на ключовите резултати.	91 – 100

Инструкции

- Поставете точки между 0 и 100 по скала, разделена на 6 нива. Всяко ниво отчита едновременно тенденцията и постигането на целта.

2 Прецизно САF точкуване

Прецизното точкуване е начин за точкуване, по-близък до действителността, където например много публични организации правят неща (етап „Направи“ от цикъла PDCA), но понякога без ясна фаза на планиране (етап „Планирай“) или без последващата проверка на постигнатото. Този начин на точкуване дава повече информация относно областите, за които са необходими най-значими подобрения.

- В таблицата на благоприятстващите фактори фокусът е върху PDCA като цикъл (планирай–направи–провери–действай), а напредъкът е представен като спирала, където при всяко завъртане на цикъла може да се извърши подобрение във всяка от фазите.
- В таблицата с резултатите се прави разлика между тенденцията на резултатите и постигането на целите. Това разграничение ясно посочва дали трябва да се ускори тенденцията, или фокуса върху постигането на целите.

ТАБЛИЦА НА БЛАГОПРИЯТСТВАЩИТЕ ФАКТОРИ – ПРЕЦИЗНО ТОЧКУВАНЕ

ТАБЛИЦА НА БЛАГОПРИЯТСТВАЩИТЕ ФАКТОРИ – ПРЕЦИЗНО ТОЧКУВАНЕ								
	СКАЛА	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100	Общо
ФАЗА	ДОКАЗАТЕЛСТВА	Без доказателства или само някои идеи	Слаби доказателства, свързани с някои области	Някои добри доказателства, свързани със съответните области	Силни доказателства, отнасящи се до повечето области	Много силни доказателства, отнасящи се до всички области	Отлични доказателства, в сравнение с други организации, отнасящи се до всички области	
ПЛАНИРАЙ	Планирането се основава на нуждите и очакванията на заинтересованите страни и се извършва редовно в подходящите звена на организацията.							
	Точки							
ИЗВЪРШИ	Изпълнението се управлява чрез определени процеси и отговорности и се разпределя в подходящите звена на организацията.							
	Точки							
ПРОВЕРИ	Определените процеси се контролират с подходящи индикатори и се преразглеждат редовно в съответните звена на организацията.							
	Точки							
ДЕЙСТВАЙ	Действия за корекции и подобрение се предприемат редовно в съответните звена на организацията след получаване на резултатите от проверката.							
	Точки							

Области за подобрение

Инструкции

- Прочетете определението за всяка фаза (ПЛАНИРАЙ, НАПРАВИ, ПРОВЕРИ И ДЕЙСТВАЙ).
- Вземете под внимание събраните доказателства, свързани с всяка фаза, които могат да бъдат илюстрирани чрез някои примери.
- Дайте точки на всяка фаза.
- Изчислете общия резултат, като вземете предвид средноаритметичните точки на всяка фаза.

ТАБЛИЦА НА РЕЗУЛТАТИТЕ – ПРЕЦИЗНО ТОЧКУВАНЕ

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

Инструкции

- Вземете предвид тенденцията на резултатите ви в продължение на три години и отделно целите, постигнати през последната година.
- Дайте точки за тенденцията между 0 и 100 по скала, разделена на 6 нива.
- Дайте точки за постигнатите цели от последната година между 0 и 100 по скала, разделена на 6 нива.
- Изчислете общия резултат, като вземете предвид средноаритметичните точки за тенденциите и целите.

Пример 1: Как да приложим прецизното точкуване при благоприятстващите фактори – подкритерий 3.3

Тук имате възможни доказателства от самооценка по подкритерий 3.3. Те са свързани с примерите за модела; за всеки от тях има индикация за фазата от цикъла PDCA и дали това е силна (+) или слаба (–) страна.

Пример: подкритерий 3.3: Включва и упълномощава служителите, подкрепя тяхното благополучие

3.3.a. Организацията обръща непрекъснато внимание на вътрешната комуникация в различните посоки: от горе надолу, от долу нагоре и хоризонтално. Възползва се от отворена среда и използва различни инструменти и начини на работа: например провежда годишни срещи и срещи на всяко тримесечие с всички служители и ползва дигитални инструменти, като вътрешна интранет мрежа, имейл и социални медии.

Засега липсва подход за потвърждаване на ефективността на комуникацията и възприятията на служителите относно ангажираността им. ПЛАНИРАЙ +, НАПРАВИ +, ПРОВЕРИ –

3.3.b. Работата в екип и диалога лице в лице са други начини за подобряване на вътрешната комуникация и обмена на експертни познания : екипите и отделните служители участват в каскадирането на стратегическите цели, във функционални/групови цели, а работата в екип е стандартен подход към проекти за подобрене. Проучванията сред персонала сочат, че този подход се радва на положителна оценка. За момента обаче, работата в екип и групите за подобрене са ограничени до ключовите процеси.

ПЛАНИРАЙ +, НАПРАВИ + –, ПРОВЕРИ +

3.3.c. Освен това липсват дефинирани подходи за събиране на идеи и предложения. ПЛАНИРАЙ –

3.3.d. На всеки две години организацията провежда проучвания сред персонала, като използва подход, формулиран преди шест години, който не отговаря изцяло на скорошните структурни и оперативни промени. ПЛАНИРАЙ +, НАПРАВИ +, ПРОВЕРИ –, ДЕЙСТВАЙ –

3.3.e., 3.3.f. Ръководството обръща специално внимание на благосъстоянието на служителите, по-конкретно като създава добри условия на труд и се грижи за баланса между работата и личния живот. Инициативите са дефинирани след консултация със служителите и след споделяне на добри практики с някои важни публични и частни организации. Миналата година са стартирани някои нови проекти, като офиси тип „споделено пространство“, както и център за дневни грижи за деца. ПЛАНИРАЙ +, НАПРАВИ +, ДЕЙСТВАЙ +

3.3.g. От много години организацията прилага решения за проблемите на хората с увреждания, като сградите и съоръженията са проектирани така, че да отговарят на нуждите им. Миналата година беше разработен проект за улесняване на дистанционната работа и гъвкавото работно време. ПЛАНИРАЙ +, НАПРАВИ +, ДЕЙСТВАЙ +

3.3.h. Понастоящем липсват инициативи за подпомагане на социалните и културните инициативи или други нефинансови възнаграждения за служителите, като липсва и механизъм за това. Засега липсва подход за потвърждаване на ефективността на комуникацията и възприятията на служителите относно ангажираността им. ПЛАНИРАЙ –, НАПРАВИ –

Горните данни са записани в таблицата на благоприятстващите фактори долу, за да помогнат за получаването на общия брой точки за подкритерия. Квадратчета на таблицата са използвани като подложка за бележки, за да се премине от доказателства, събрани по време на оценката на подкритерия, към общото му оценяване и за отправна точка на дискусиата по време на консенсусната среща.

ТАБЛИЦА НА БЛАГОПРИЯТСТВАЩИТЕ ФАКТОРИ – ПРЕЦИЗНО ТОЧКУВАНЕ

	СКАЛА	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100	Общо
ФАЗА	ДОКАЗАТЕЛСТВА	Без доказателства или само някои идеи	Слаби доказателства, свързани с някои области	Някои добри доказателства, свързани със съответните области	Силни доказателства, отнасящи се до повечето области	Много силни доказателства, отнасящи се до всички области	Отлични доказателства, в сравнение с други организации, отнасящи се до всички области	
ПЛАНИРАЙ	Планирането се основава на нуждите и очакванията на заинтересованите страни и се извършва редовно в подходящите звена на организацията.	(3.3.c) (3.3.h)			(3.3.a) (3.3.b) (3.3.d) (3.3.e,3.3.f) (3.3.g)			
	Точки			50				
ИЗВЪРШИ	Изпълнението се управлява чрез определени процеси и отговорности и се разпределя в подходящите звена на организацията.	(3.3.h)		(3.3.b)	(3.3.a) (3.3.d) (3.3.e,3.3.f) (3.3.g)			
	Точки			50				
ПРОВЕРИ	Определените процеси се контролират с подходящи индикатори и се преразглеждат редовно в съответните звена на организацията.	(3.3.d)	(3.3.a)		(3.3.b)			
	Точки		25					
ДЕЙСТВАЙ	Действия за корекции и подобрение се предприемат редовно в съответните звена на организацията след получаване на резултатите от проверката.	(3.3.d)			(3.3.e,3.3.f) (3.3.g)			
	Точки		30					

Коментари по събраните точки

ПЛАНИРАЙ: Положителни резултати по отношение на вътрешната комуникация, работата в екип, проучванията сред персонала, благосъстоянието на служителите и баланса между работата и личния живот. Липсват планове за събиране на идеи и подпомагане на социално-културни инициативи. Следователно, оценката може да бъде поставена под „Някои добри доказателства, свързани със съответните области“, но в дясната част на колоната: 50 точки.

НАПРАВИ: Положителни резултати по отношение на вътрешната комуникация, проучванията сред персонала, благополучието на служителите и баланса между работата и личния живот. Работата в екип не се разглежда цялостно, тъй като тя покрива само ключовите процеси. Липсват данни за социално-културни инициативи. Следователно оценката може да бъде поставена под „Някои добри доказателства, свързани със съответните области“, но в дясната част на колоната: 50 точки.

ПРОВЕРИ: Като цяло, доказателствата, свързани с проверката, са недостатъчни по всички точки. По-специално, организацията е наясно, че подходът за изследване на персонала се нуждае от проверка, за да го приспособи към промените в организацията. Липсват обаче действия в тази връзка. Въпреки това е имало някои подходящи проекти в областта на благосъстоянието на служителите и баланса между работа и личен живот, макар и без изрична връзка с фазата на проверка. Следователно, оценката може да бъде поставена под „Някои слаби доказателства, свързани с някои области“: 25 точки.

ДЕЙСТВАЙ: Има доказателства за някои съответни подобрения по отношение на благополучието на служителите, баланса между работа и личен живот и грижата за хората с увреждания, но те не са ясно свързани с резултатите за дейността по Проверката. Следователно, оценката може да бъде поставена в „Някои добри доказателства, свързани със съответните области“ в дясната част на колоната: 30 точки.

Пример 2: Как да се приложи прецизното точкуване към резултатите – подкритерий 7.2

Тук налице са възможни доказателства от самооценка на една организация по подкритерий 7.2. Доказателствата са обобщени за двете подзаглавия „Общи резултати“ и „Индивидуално представяне и развитие на умения“. В таблицата за точкуване са отбелязани тенденциите и целите, като за всяка от тях се посочват също силни (+) и слаби (–) страни.

Пример: подкритерий 7.2: Измервания на изпълнението

Синтез на доказателствата, получени от самооценката

Организацията измерва голям набор от показатели за представянето на служителите, обобщени на таблото в отчета за тримесечието и годината. Можем да обобщим резултатите за 2018 г., следвайки схемата на модела CAF. За повече информация, виж годишния отчет за 2018 г.

Общи резултати

Индикаторите се отнасят за: отсъствие от работа, отпуск по болест, участие в дейности за подобрене, жалби (брой и време за отговор), както и доброволно участие в социални дейности и инициативи. При над 60% можем да наблюдаваме положителна тенденция през последните три години, докато през 2018 г. само при участието в социални дейности се наблюдава лек спад.

Не са определени цели за индикаторите. ТЕНДЕНЦИЯ + ЦЕЛ –

Индивидуално изпълнение и развитие на умения

Измерваме часовете за обучение на всеки служител, процент на постигнатата индивидуална/групова цел, както и общата разлика в компетентността. За всички индикатори се дефинират конкретни цели, обикновено с поне 10% увеличение за всяка година. Като цяло 70% от индикаторите показват положителна тенденция, въпреки че има лек спад на обхвата на компетентността (увеличаване на разликата). По отношение на целите са постигнати по-малко от 50%, а индикаторите за обучение и по-специално разликата в компетентностите не са постигнали целите. ТЕНДЕНЦИЯ + ЦЕЛ –

Горните констатации са преобразувани в точки, записани в таблицата за резултати по-долу, за да спомогнат за получаването на общия брой точки за подкритерия, за да бъдат обсъдени по време на консенсусната среща.

ТАБЛИЦА НА РЕЗУЛТАТИТЕ – ПРЕЦИЗНО ТОЧКУВАНЕ						
СКАЛА	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100
ТЕНДЕНЦИИ	Няма измерване	Негативна тенденция 	Равна тенденция или недостатъчен напредък 	Постоянен напредък 	Значителен напредък 	Положително сравнение с подходящи организации за всички резултати
ТОЧКИ				60		
ЦЕЛИ	Никаква или непотвърдена информация	Резултатите не постигат поставените цели	Само някои от целите са изпълнени	Някои от установените цели са изпълнени	Повечето установени цели са изпълнени	Всички установени цели са изпълнени
ТОЧКИ		25				

Коментари по събраните точки

ТЕНДЕНЦИИ: Голяма част от резултатите показват постоянен напредък. Негативни тенденции (по-конкретно обхвата на компетенциите) се наблюдават само при два индикатора. И двете оценки на общите резултати и на индивидуалното изпълнение могат да бъдат записани в колоната „Постоянен напредък“, с общо 60 точки.

ЦЕЛИ: Липсват цели по отношение на индикаторите за общите резултати (колони „Никаква или откъслечна информация“), а постигнатите цели, свързани с индивидуалното представяне, са под 50% (колони „Само някои от целите са изпълнени“), като това прави общо 25 точки.

IV Насоки за подобряване на организациите чрез CAF

Процесът на непрекъснато подобрене може да бъде разработен и осъществен по различни начини. Размерът на организацията, културата и предишният опит с инструментите за цялостно управление на качеството (Total quality management - TQM) са някои от параметрите, които помагат да се определи какъв ще бъде най-подходящият начин за стартиране на подхода TQM.

В тази глава сме идентифицирали процес в десет стъпки за непрекъснато усъвършенстване с CAF, който може да се счита за подходящ за повечето организации. Важно е да се подчертае, че дадените тук препоръки са базирани на опита на много организации, които са прилагали CAF. Въпреки това всеки процес на подобрене е уникален и по тази причина това описание трябва да се разглежда по-скоро като вдъхновение за хората, отговорни за процеса на самооценка, а не като прецизно ръководство за процеса.



След процеса по прилагане на CAF и стартирането на действия за подобрене, потребителите на CAF могат да кандидатстват за етикета „Ефективен CAF потребител“. Процесът на прилагане на CAF играе важна роля в процедурата за обратна връзка. Общи указания за **процедурата за външна обратна връзка** на CAF може да намерите на уебсайта на CAF <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.

Фаза 1: Начало на процеса на прилагане на CAF

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

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

Опитът на много организации показва, че за да се достигне до ангажираност и съвместно участие е необходимо прозрачно управленско решение на базата на сериозен процес от консултации със заинтересованите страни в организацията. Това решение трябва ясно да илюстрира готовността на ръководството да участва активно в процеса, признавайки добавената стойност от самооценката и гарантирайки осъзнаването ѝ, да уважи резултатите и готовността да се започнат процесите по подобрене след това. Това също включва и ангажимента по осигуряване на необходимите ресурси за провеждането на самооценката по професионален начин.

Познаването на потенциалните ползи от самооценката по CAF и информацията за структурата на модела и самия процес на самооценка са необходими елементи при вземането на решения от страна на ръководството. Ключово е всички мениджъри да бъдат убедени в тези ползи от самото начало.

На този етап от съществено значение е едно или повече лица в организацията да поемат отговорността за осигуряване на тези основни принципи. Добре е да се свържете с организацията, отговорна за разпространението на CAF в страната ви (за повече информация разгледайте www.eipa.eu/caf), за да ви представи модела CAF или да ви предостави информация за/от други

организации, които вече са го използвали и са готови да споделят опита си.

Обратна връзка от потребители на CAF – причини за прилагане на модела

Най-важните причини са всички вътрешни фактори. Идентифицирането на силните страни и областите за подобрене бяха най-важните основания, а финансовите сътресения са най-незначителният фактор. Организациите искат да използват CAF на първо място за себе си и за да подобрят организацията си, което именно е и целта на инструмента за самооценка.

За да се осигури подкрепа от служителите на организацията за процеса на самооценка е важно да бъдат проведени консултации с тях преди крайното решение за самооценката да бъде взето. Опитът показва, че освен общите ползи от извършването на самооценка, много хора намират CAF за отлична възможност да получат по-добра представа за своята организация и да поискат активно да участват в нейното развитие.

За някои организации може да бъде подходящо да потърсят одобрението или подкрепата на външни заинтересовани страни, преди да вземат решение за извършване на самооценката. Това могат да бъдат политици или висшето ръководство на организации от по-високо ниво, които традиционно са тясно включени в управленското вземане на решения. Ключовите външни заинтересовани страни могат да имат роля, особено при събирането на данни и обработката на информация и също могат потенциално да се възползват от промените в някои от областите на подобрене, които могат да бъдат идентифицирани.

Първоначално планиране на самооценката

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

Често задаван въпрос е дали самооценката трябва да обхване цялата организация или само отделни части от нея, като звена или отдели, които да предприемат частична самооценка. Отговорът е, че отделни звена могат да извършат самооценка, но за да се оценят по смислен начин всички критерии и подкритерии, те трябва да имат достатъчна автономност, за да бъдат считани за самостоятелна организация с подобаваща мисия и значителна отговорност за човешките ресурси и финансовите процеси. В тези случаи трябва да бъдат оценени съответните отношения между доставчик и потребител, както и отношенията със заинтересованите страни между селектираното звено, подлежащо на самооценка, и останалата част от организацията.

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

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

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

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

За някои организации езикът и примерите, използвани в модела CAF, са непознати и твърде далеч от ежедневната практика, за да бъдат използвани директно. Ако този въпрос не бъде решен на ранен етап в прилагането на модела, по-късно може да се превърне в пречка за процеса на самооценка. Това, което може да се направи в тези случаи – освен усилията за обучение, описани по-долу, е да се адаптира моделът към езика на организацията. Добра идея е да се провери дали това е направено вече от сходна организация, преди този процес на адаптиране да бъде започнат.



Стъпка 2 – Дайте публичност на проекта за самооценка

След като е бил определен подходът към проекта, трябва да се изготви комуникационен план, което е ключова дейност от планирането. Този план включва усилията за комуникация, насочени към всички заинтересовани страни в проекта, със специален фокус върху мениджърите на средно ниво и служителите в организацията.

Комуникацията е основна област във всички проекти за управление на промените, но най-вече, когато една организация извършва самооценка. Ако комуникацията по отношение на целта и дейностите, свързани със самооценката, е неясна или неадекватна, вероятно самооценката ще бъде възприемана като „поредния проект“ или „мениджърско упражнение“. Рискът тук е, че подобни нагласи впоследствие се превръщат в реалност, тъй като е възможно мениджърите на средно ниво да нямат желание да участват, а други служители да бъдат изцяло отдадени или ангажирани.

Важен резултат от комуникацията на ранен етап е да се стимулира интерес у служители и ръководители за прякото им участие в групата за самооценка. В идеалния случай, участието трябва да бъде на основата на лична мотивация. Мотивацията трябва да бъде основния елемент, който свързва хората с целия процес на самооценка. Служителите трябва да имат ясна представа за целите на процеса на самооценка по CAF, а именно подобряване на цялостното изпълнение на организацията. Комуникационната политика относно процеса на самооценка по CAF, трябва да се фокусира върху резултати, които да са печеливши за всички заинтересовани страни, хора и граждани/потребители.

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

- как самооценката може да доведе до промени;
- защо ѝ е даден приоритет;
- как е свързана със стратегическото планиране на организацията;
- как е свързана (например като първа стъпка) с общото усилие за усъвършенстване на изпълнението на организацията, например чрез прилагането на иновативна оперативна програма за реформи.

Комуникационният план трябва да бъде диференциран и да включва следните елементи: фокус групи, послание, среда, подател, честота и инструменти за комуникация.

Обратна връзка от потребители на CAF – Значимостта на комуникацията като средство за създаване на ангажираност и съпричастност от страна на служителите обикновено се подценява

Важно заключение от проучванията сред потребителите на CAF е, че потребителите установяват, че те, в повечето случаи, не са приоритизирали усилията за комуникация със служителите достатъчна степен по време на процеса на самооценка. Научените уроци показват, че едно от най-големите потенциални предимства на CAF е да повиши нивото на информираност и комуникация в цялата организация. Това обаче може да бъде постигнато само ако ръководството и хората, които отговарят за самооценката по CAF, са активни на много ранен етап при приобщаването на служителите и в комуникацията си с тях, а мениджърите на средно ниво в организацията разберат целите и потенциалните ползи от процеса на самооценка.

Фаза 2: Процес на самооценка

Стъпка 3 – Съставете една или повече групи за самооценка

Групата за самооценка трябва да бъде възможно най-представителна за организацията. Обикновено се включват хора от различни сектори, с различни функции, опит и нива в организацията. Целта е да се създаде група, която да бъде максимално ефективна и в същото време да е в състояние да предостави най-точна и подробна вътрешна информация за организацията.

Опитът на потребителите на CAF сочи, че групите са съставени от 5 до 20 участници. Въпреки това с цел да се осигури ефективен и сравнително неформален стил на работа обикновено се предпочитат групи от около 10 участници.

Ако организацията е голяма и сложно устроена, може да бъде подходящо да се състави повече от една група за самооценка. В този случай от голямо значение при изготвянето на проекта е да се вземе предвид как и кога ще се осъществи подходяща координация на групите.

Участниците трябва да бъдат подбрани въз основа на познанията им за организацията и личните им умения (например аналитични и комуникативни умения), а не единствено въз основа на професионалните им умения. Те могат да бъдат избрани на доброволен принцип, но лидерът на проекта и ръководството остават отговорни за качеството, многообразието и надеждността на групата за самооценка.

Ръководителят на проекта на групата може да бъде и самият ръководител на организацията, което може да помогне за приемствеността на проекта, но трябва да се внимава, за да се избегнат конфликт на интереси. Като ръководител на проекта на групата е важно да се ползва с доверието на всички членове в нея и да е в състояние да води дискусии по безпристрастен и ефективен начин, който ще осигури възможност на всички да допринасят за процеса. Ръководителят на организацията може да бъде посочен за ръководител на проекта и от самата група. От съществено значение е ефективния секретариат да го подпомага и да организира срещите. Важни са също така добрите условия за провеждане на срещите и работата с информационни и комуникационни технологии.

Често задаван въпрос е дали висшите ръководители трябва да бъдат включени в групата за самооценка. Отговорът на това ще зависи от културата и традициите на самата организация. Ако ръководството се включи, може да предостави допълнителна информация и по този начин ще увеличи вероятността за пряката му ангажираност за по-нататъшното изпълнение на идентифицираните за подобрене дейности. Освен това ще допринесе за увеличаването на многообразието/представителността на групата за самооценка. От друга страна, ако участието на представители на ръководството не е приемливо в контекста на културата на организацията и ако един или повече от членовете на групата се чувстват потиснати и неспособни да изразят мнението си свободно, тогава качеството на самооценката може да бъде изложено на риск.

Стъпка 4: Организирайте обучение

Информирание и обучение на ръководството

Може да бъде полезно да се включи висшето и средното ръководство, както и други заинтересовани страни в обучение за самооценка, доброволно с цел да се разширят техните

познания и разбиране на принципите за цялостно управление на качеството и в частност самооценката чрез CAF.

Информирание и обучение на групата за самооценка

Моделът CAF трябва да бъде представен, а целите и естеството на процеса на самооценка да бъдат обяснени на групата. В случай че ръководителят на проекта вече е бил обучен преди започването на тази фаза, много добра идея е той да има основна роля в провеждането на обучението на групата за самооценка. В допълнение на теоретичните обяснения е необходимо да бъдат включени и практически упражнения, за да вникнат участниците в принципите на цялостното качество, а също така да почерпят опит в постигането на консенсус, тъй като тези концепции и начин на работа могат да бъдат непознати за по-голямата част от групата.

Ръководителят на проекта трябва да предостави на групата списък с всички свързани документи и данни, необходими за ефективната оценка на организацията. Един подкритерий от благоприятстващите фактори и един от критериите за резултати могат да бъдат оценявани заедно. Това ще допринесе за по-доброто разбиране на групата как на практика работи моделът CAF. Трябва да бъде постигнат консенсус за това, как да се оценят доказателствата за силните страни и за областите за подобрене и как да се извърши точкуването.

Друго, с практическо значение, действие, което ще спести време по-късно, по време на фазата на консенсус, е да се получи обща картина за ключовите заинтересовани страни на организацията, тези, които имат голям интерес към дейността на организацията: гражданите/потребителите, политиците, доставчиците, партньорите, ръководителите и служителите. Най-важните услуги и продукти, предоставяни на тези заинтересовани страни или получавани от тях, както и ключовите процеси за обезпечаването им, също трябва да бъдат ясно идентифицирани.

Стъпка 5 – Извършете самооценка

Извършете индивидуална оценка

Като използва съответните документи и предоставената от ръководителя на проекта информация, всеки член на групата за самооценка трябва да даде точна оценка на организацията по всеки подкритерий. Оценката на участника се основава на собствените му знания и натрупан опит в организацията. Оценяването включва записването на ключови думи от доказателствата за силните страни и за областите за подобрене.

Препоръчително е тези области за подобрене да бъдат формулирани възможно най-точно, за да се улесни идентифицирането на предложения за действия на по-късен етап. След това всеки участник следва да направи преглед на своите констатации и да оцени всеки подкритерий съобразно избраната таблица за точкуване.

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

Как да се точкува

CAF осигурява два начина на точкуване: класическия подход и подхода на прецизното точкуване. И двете системи за точкуване са обяснени подробно в глава III. Ако една организация не е



запозната с процеса на самооценка и/или е неопитна в техниките за цялостно управление на качеството, е препоръчително да използва класическата система за точкуване.

Постигане на консенсус в групата

Възможно най-скоро, след като бъдат завършени индивидуалните оценки, групата трябва да проведе среща и да постигне съгласие относно силните страни, областите за подобрене и точките за всеки от подкритериите. За постигането на консенсус е необходим процес на диалог и обсъждане, действително съществена част от практическото обучение, тъй като е много важно да се разбере защо съществуват различия по отношение на силните страни, областите за подобрене и оценката.

Групата за самооценка може сама да определи поредността на оценяване на деветте критерия. Не е необходимо това да бъде в строг порядък.

Постигане на консенсус

Как може да се постигне консенсус? В процеса на постигане на консенсус може да се използва метод, състоящ се от четири етапа:

1. представяне на всички доказателства по отношение на идентифицираните силни страни и областите за подобрене по всеки подкритерий, идентифицирани от всеки индивидуално;
2. постигане на консенсус за силните страни и областите за подобрене – това обикновено се постига след разглеждането на допълнителна информация и доказателства;
3. представяне на индивидуалното точкуване за всеки подкритерий;
4. постигане на консенсус по отношение на окончателните точки.

Добрата подготовка за срещата от страна на председателя (например, събиране на важна информация, координиране на индивидуалните оценки) може да доведе до гладко протичане на срещите и значително да съкрати необходимото за процеса време.

Председателят е отговорен и играе ключова роля в провеждането на този процес и постигането на консенсус в групата. Във всички случаи, дискусиата трябва да се основава на ясни доказателства за предприети действия и постигнати резултати. САФ включва списък с подходящи примери, чиято цел е да спомогне при идентифицирането на нужните доказателства. Този списък не е изчерпателен, нито е необходимо да се запознаете с всички възможни примери, а само с тези, свързани с организацията. Въпреки това членовете на групата се насърчават да намерят допълнителни примери, които смятат, че са релевантни за организацията.

Обратна връзка от потребители на САФ – добавената стойност на дискусиите

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

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

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

Продължителност на процеса на самооценка

Сравнявайки реалността и предпочитанията и въз основа на различните проучвания, периодът от два до три дни изглежда твърде кратък, за да се извърши надеждна самооценка, като в същото време период от десет дни или повече се смята за прекалено дълъг. Трудно е да се определи идеален график за самооценка по CAF, тъй като има прекалено много променливи, включително целите на управлението, времето, наличните ресурси и експертните познания, които са на разположение за инвестиране, наличието на данни, времето, с което разполагат заинтересованите страни, информацията и политическия натиск. Въпреки това, при по-голямата част от организациите процесът обикновено протича в рамките на пет дни. Това включва индивидуална оценка и срещите за консенсус.

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

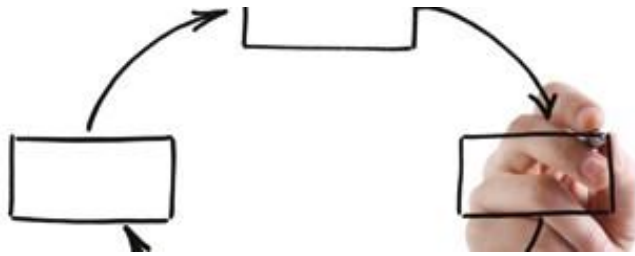
Три месеца е идеална времева рамка, за да се фокусирате върху процеса. По-дълъг период на самооценка повишава риска от намаляване на мотивацията и интереса от страна на всички участващи страни. Нещо повече, между началото и края на процеса на самооценка ситуацията може да се промени. В такъв случай оценката и резултатът вече няма да бъдат точни. Това е много вероятно, тъй като подобряването на организацията чрез CAF е динамичен, непрекъснат процес на подобрене, от който неразделна част е и актуализирането на данни и информация.

Стъпка 6 – Съставете доклад за резултатите от самооценката

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

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

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



Фаза 3: План за подобрения/приоритизиране

Обратна връзка от потребителите на САФ: липса на измервания

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

Стъпка 7 – Съставете план за подобрение

За да бъде изпълнена целта на прилагането на САФ, процедурата за самооценка трябва да продължи и след съставянето на доклада за самооценка. Крайният резултат трябва да бъде изготвен план за действия за цялостно подобряване на ефективността на организацията.

Този план с мерки за подобрения е една от основните цели на самооценката чрез САФ и също, средство за предоставяне на ключова

информация за системата за стратегическо планиране на организацията. Самооценката трябва да осигури интегриран план за организацията, за да подобри функционирането ѝ като цяло. По-конкретно, основната логика на плана е следната:

- Той представлява интегрирано системно планиране на действия за целия обхват на функционалност и оперативност на организацията;
- Резултат е от доклада за самооценка, тоест е основан на доказателства и данни, предоставени от самата организация и от гледната точка на хората в нея, което е от изключително значение;
- Изграден върху силните страни на организацията; посочва слабите страни на организацията като отговаря на всяка от тях с подходящи действия/ мерки за подобрение.

Приоритизиране на областите на подобрение

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

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

Процесът на разработване на план за подобрения може да се структурира по следния начин. Ръководството чрез консултации със съответните заинтересовани страни (например, членове на групата за самооценка):

- събира идеи за подобрения от доклада за самооценка и ги обобщава по теми;

- анализира областите за подобрене и предложените идеи, след което формулира действия за подобрене, като отчита стратегическите цели на организацията;
- приоритизира действията за подобрене, като използва съгласувани критерии за изчисляване на тяхното въздействие (ниско, средно, високо) в областите за подобрене, като например:
 - стратегическа тежест на действието (комбинация от въздействие върху заинтересованите страни, въздействие върху резултатите на организацията, върху вътрешната/външната разпознаваемост);
 - лесно изпълнение на действията (разглежда нивото на трудност, необходимите ресурси и бързината на реализация);
- определя отговорник за всяко действие, както и сроковете за изпълнение, основните междинни резултати и етапи, идентифицира необходимите ресурси.

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

Един от начините за приоритизиране е да се обединят нивата на точките по всеки критерий или подкритерий, което дава представа за работата на организацията във всички области и ключовите стратегически цели.

Препоръки

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

Добра идея е да се ангажират хората, които са участвали в процеса на самооценката и в дейностите за подобрене. Това обикновено е лично признание за тях и повишава тяхната увереност и морал. Те могат да станат също „посланици“ за по-нататъшни инициативи за подобрене.

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

Стъпка 8 – Дайте публичност на плана за подобрения

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

Членовете на групите за самооценка

Членовете на групата за самооценка са положили много усилия в рамките на този процес, много често в допълнение към обичайната си ежедневна работа. Често те започват работа в рамките на групата за самооценка с известни резерви относно полезността на задачата, ангажираността на ръководството, рисковете за тях, ако бъдат открити и честни и т.н. След известно време, когато видят, че процесът се взема на сериозно, мотивацията и ентузиазмът им нарастват и накрая те поемат изцяло отговорността за резултатите. Те имат потенциала да станат най-мотивирани кандидати за екипите за изпълнение на действията за подобрене и трябва да се отнасят с тях в съответствие с тази роля.

Една организация трябва да реши самостоятелно дали ще предостави, или не доклада за самооценка, но се счита за добра практика целият персонал да се информира за резултатите, т.е. основните констатации от самооценката, областите, в които са необходими най-много действия, и планираните подобрения. Ако не, съществува риск да бъде изпусната възможността за създаване на подходяща платформа за промяна и усъвършенстване.



Във всяка комуникация за резултатите, винаги е добра практика да се подчертаят силните страни на организацията - какво тя прави добре и какво планира да подобри допълнително. Има много примери за организации, които приемат за даденост силните си страни, като понякога забравят или дори не осъзнават колко важно е успехът да бъде

отбелязан.

Стъпка 9 – Приложете плана за подобрения

Както е описано в стъпка 7, разработването на приоритизиран план за действия за подобрение е от ключово значение. Много от примерите в модела CAF могат да се разглеждат като първа стъпка към действията за подобрение. Съществуващите добри практики и управленски инструменти могат да бъдат обвързани с различните критерии на модела. Показани са примери за това.

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

Всеки процес за управление на качеството трябва да се основава на периодично наблюдение на изпълнението и оценката на резултатите и въздействията. Наблюдението дава възможност да се коригира това, което е било планирано по време на изпълнението и след оценка (резултати и последици), за да се провери какво е постигнато и неговото цялостно въздействие. За да се подобри това, е необходимо да се определят начини за измерване на изпълнението на действията (индикатори за изпълнение, критерии за успех и т.н.). Организациите могат да използват цикъла PDCA (ПЛАНИРАЙ–НАПРАВИ–ПРОВЕРИ–ДЕЙСТВАЙ) за управление на действията за подобрение. За да бъде постигнат цялостен ефект от действията за подобрение, е необходимо те да бъдат интегрирани в основните процеси на организацията.

Въз основа на самооценката по CAF все повече страни организират схеми за признаване. Самооценката по CAF може да доведе до признание от EFQM® – Европейската фондация по управление на качеството EFQM® (www.efqm.org).

Изпълнението на плановете за действие по CAF улеснява постоянното използване на инструменти за управление, като балансираната карта за оценка, проучвания на удовлетвореността на потребителите и служителите, системи за управление на изпълнението.

Стъпка 10 – Планирайте следващата самооценка

Използването на цикъла „Планирай–направи–провери–действай“ (PDCA) за управление на плана за действие предполага нова оценка по CAF.

След като планът за подобрене е разработен и прилагането на промените е започнало, важно е да се уверите, че промените имат положителен ефект и че не оказват неблагоприятно въздействие върху дейностите, които организацията е изпълнявала качествено преди това. Някои организации са вградили редовната самооценка в процеса си на планиране – тези оценки са така разчетени във времето, че да предоставят информация по време на ежегодното определяне на целите и на съставяне на бюджетите за финансовите ресурси.

Таблиците за оценка по САФ са прости, но в същото време силни инструменти за оценка на непрекъснатото изпълнение на плана за подобрене.

V Външна обратна връзка по CAF

Организациите от публичния сектор, приложили CAF, могат да кандидатстват за етикета „Ефективен CAF потребител“ между 6 и 12 месеца след провеждането на самооценката по CAF и завършването и предаването на доклада за самооценка.

Процедурата за външна обратна връзка (външна оценка) има за цел да постигне на следните цели:

- Да подпомогне качеството на прилагане на модела, както и въздействието му върху организацията;
- Да разбере дали организацията възприема ценностите за цялостно управление на качеството в резултат на прилагането на CAF;
- Да подкрепи и поднови ентузиазма на организацията за непрекъснато усъвършенстване;
- Да насърчи оценяването от партньори и ученето чрез споделяне на добри практики;
- Да награди организациите, тръгнали по пътя към непрекъснато усъвършенстване.

За тази цел процедурата е основана на следните три стълба:

Стълб 1: Процесът на самооценка

Качеството на самооценката е в основата за успеха на бъдещите подобрения. В първия стълб на външната обратна връзка по отношение изпълнението на CAF се анализира качеството на процеса на самооценка.

Стълб 2: Процесът на действия за подобрение

Във втория стълб външната обратна връзка разглежда възприетите процедури за планиране и следвания процес за изпълнението на действията за подобрения по CAF.

Стълб 3: Зрелостта на организацията по отношение на цялостното управление на качеството

Една от целите на модела CAF е да дава насоки на организациите от публичния сектор, с помощта на които да се приближат до осемте основни принципа на съвършенство. Следователно оценката засяга нивото на зрялост, което организацията е постигнала в резултат на самооценката и процеса на подобрение.

Участници в процедурата по външна обратна връзка

В процедурата по външна обратна връзка участват квалифицирани външни оценители. Те анализират предоставените от кандидата документи, провеждат интервюта със съответните лица и заинтересовани страни, свързани с прилагането на модела, и извършват посещение на място. Въз основа на събраната информация се изготвя доклад за обратна връзка и се взима решение за присъждане на етикет „Ефективен CAF потребител“. Външните оценители по процедурата имат следните основни задачи:

- да анализират прилагането на CAF и принципите на съвършенство в организацията;
- да предоставят обратна връзка и предложения по отношение прилагането на модела;
- да подкрепят и възобновят ентузиазма на организацията да работи с CAF.

За да станат външни оценители по процедурата за външна обратна връзка, кандидатите трябва да участват в общ обучителен курс в тази област на национално или европейско ниво.

Общи насоки за прилагане на процедурата за външна обратна връзка по CAF, разработен от международната CAF мрежа, са налични на следния адрес: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/> Насоките гарантират, че процесите на оценяване са организирани качествено и че етикетът „Ефективен CAF потребител “ покрива подобен стандарт в целия Европейски съюз.

VI Речник

ISO

ISO (Международна организация по стандартизация) е глобална мрежа, която определя какви международни стандарти се изискват за бизнеса, правителството и обществото. ISO ги разработва в партньорство със секторите, които ще ги въведат в употреба, приема ги посредством прозрачни процедури на основата на национален принос и ги предоставя за изпълнение в световен мащаб.

Стандартите ISO определят изискванията за най-новите продукти, услуги, процеси, материали и системи, както и за добрите практики за оценка на съответствието, управленска и организационна практика.

SMART цели (SMART objectives)

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

- специфични (specific) – те определят ясно и точно какво целите да постигнете;
- измерими (measurable) – има количествено определени цели;
- постижими (achievable) – дали целта е твърде амбициозна или е цел поставена от мисията;
- реалистични (realistic) – на разположение ли са необходимите ресурси;
- навременни (timed) – поставени в измерими срокове в рамките на управление на времето.

Автоматизация (Automation/automatisation)

Очакванията на гражданите към публичната администрация са високи във времена на дигитализация. Те искат услугите да са достъпни по всяко време, да са бързи и да отговарят на индивидуалните им. За да се отговори на очакванията на гражданите, да не губат време, както и да се намали времето за вътрешна обработка, цялостната автоматизация на процесите в публичната администрация е необходимо условие. В допълнение, автоматизацията е от съществено значение за по-нататъшната дигитализация.

Автоматизацията в публичния сектор се занимава с въпроса кои задачи и услуги могат да се предоставят автоматично без човешка намеса (например обработка на данни, автоматично кандидатстване).

Адаптивност (Agility)

Способността на дадена организация да се приспособява бързо към промените, като предприема съответните изменения на първоначалната си стабилна конфигурация. С помощта на тази практика организациите могат бързо да се приспособят към пазарните и екологични промени по продуктивни и финансово ефективни начини. Тази способност може да бъде постигната чрез иновативни методи, като например scrum, kanban, lean, дизайнерско мислене, както и чрез насърчаване на „гъвкавото мислене“ на ниво ръководство и служители, с помощта на персонализирано обучение.

Балансирана система от показатели за ефективност (Balanced scorecard)

Балансираната система от показатели за ефективност е цялостен набор от количествени измервания, оценяващи до каква степен организацията е успяла в реализирането на своята мисия и стратегически цели. Тези измервания обхващат четири елемента: иновации и учене

(управление на хора), вътрешни процеси, потребители и финансово управление. Показателите за всеки от тях са свързани чрез причинно-следствена връзка. Тези връзки се основават на хипотези, които трябва да бъдат наблюдавани постоянно.

Балансираната система от показатели за ефективност е също много полезна като средство за комуникация, чрез което ръководството на организацията информира хората в нея, както и заинтересованите страни, до каква степен стратегическият план е постигнат. Системата се използва все повече в публичния сектор в Европа. Следва да се отбележи, че тя може да се прилага в рамките на оценката по CAF.

Бенчмаркинг (Benchmarking)

Измерено постижение на високо ниво (понякога разглеждано като „най-доброто в категорията“, вижте „най-добра/добра/вдъхновяваща практика“ по-долу); еталон или измерващ стандарт за сравнение; или ниво на изпълнение, което се приема като стандарт за съвършенство за специфичен процес. Съществуват редица определения за бенчмаркинг, но ключовите думи, свързани с този термин, са „да правиш сравнение с другите“. „Бенчмаркинг“ е процес на сравнение с други организации, на базата на който се извеждат научени уроци и се усвоява опит“. (Източник: Европейски кодекс на поведение в областта на бенчмаркинга).

Бюджетиране въз основа на изпълнението (Performance budgeting)

Бюджетът на изпълнението отразява както вложението на ресурси, така и реализираните услуги от всяко звено на дадена организация. Целта е да се идентифицира и оцени относителната степен на изпълнението, като въз основа на постигнатите цели за конкретни резултати. Този вид бюджет обикновено се използва от държавните органи и агенции, за да се покаже връзката между средствата от данъкоплатците и реалните услуги, предоставяни от федералните, държавните или местните администрации.

Бюджетна/финансова прозрачност (Budgetary/financial transparency)

Идеята за публичност на бюджета основно цели да се предостави пълна, разбираема, ясна и свободно достъпна информация за обществените бюджети чрез интернет. За да се постигне по-висока бюджетна/финансова прозрачност, се полагат усилия за публикуване на свързани с дадения бюджет документи, провеждане на открити бюджетни инициативи (www.openspending.org), нетуъркинг и визуално представяне на финансови данни с цел да бъдат ангажирани гражданите във вътрешни за организацията процеси (информирание, коментиране, дискутиране, участие).

Визия (Vision)

Това е постижима цел/ мечта или стремеж към онова, което организацията иска да направи и да постигне. Контекстът на тази цел и стремеж се определя от мисията на организацията.

Включване (Inclusion)

Организацията признава всяко човешко същество за част от обществото, независимо от произход, инвалидност, увреждания, сексуална ориентация или възраст. Приема, че обществото като цяло се ползва от многообразието на индивидите и прилага ценностите за недискриминация и равенство в организационната култура и услуги. Организацията от публичния сектор са модел за подражание по отношение интеграцията в обществото.

Въздействие (Impact)

Ефектите и последиците от възможни и реални действия, намеси или политики в публичния,

частния и други сектори.

Големи данни (Big data)

Данните се смятат за суровината на 21-ви век. Компаниите, занимаващи се с големи данни, и държавите очакват нови фактори за икономически растеж и стойност за обществото. Големите данни се характеризират с три основни качества: размер на данните, разнообразие на данните и скорост на данните. Благодарение на прогреса на дигитализацията в почти всички обществени области количеството на наличните данни расте. Анализите на големите данни предоставят многостранна информация, например в областта на обществената безопасност (проспективен анализ на политиките), услуги от всеобщ интерес, образование, социалната и иновационна политика.

Гражданин/потребител (Citizen/customer)

Терминът „граждани/потребители“ се използва, за да подчертае двустранните отношения между публичната администрация и потребителите на публични услуги от една страна и всички членове на обществото от друга, които като граждани и данъкоплатци имат интерес от предоставяните услуги и резултатите, постигнати от дадената публична организация.

Групово финансиране (Crowdfunding)

Практика за финансиране на проект или начинание, чрез набиране на средства от голям брой лица, като всяко от тях предоставя относително малка сума (обикновено по интернет).

Диаграма/карта на процесите (Process diagram/map)

Графично представяне на поредица от действия, които се изпълняват в рамките на един процес.

Дигитализация/дигитална трансформация (Digitalisation – digitisation – digital transformation)

В технологичен контекст дигитализацията е процесът на преобразуване на аналогова информация в дигитални и компютърно четими данни. Поради бързото развитие на компютърните технологии цифровизацията на интернет и социалните медии променят обществото, бизнеса и публичните услуги в много области. Организацията от публичния сектор трябва да подготвят служителите си, като използват силата на дигитализацията, за да разрешават текущи проблеми или да намират нови и по-ефективни начини за предоставяне на услугите си. Мерките в тази област могат да включват стратегия за дигитализация, обучение, насоки за защита на данните, назначаване на длъжностно лице за защита на данните и т.н.

Дигиталните компетенции се отнасят до увереното и критично използване на пълния набор от дигитални технологии за информация, комуникация и решения на основни проблеми.

Под „дигитална трансформация и иновация“ се има предвид възприемането на дигитални инструменти и методи на работа от организацията – обикновено онези, които не са включили дигиталния фактор в ключовите си дейности или не са били в крак с темповете на промени в дигиталните технологии. Практиката на дигиталната трансформация в публичния сектор също трябва да отчете и публичната цел и да включва допълнителни фактори за собственост и съхранение на публични данни (най-вече такива, свързани със самоличността), сигурността и поверителността на данните, достъп до дигитални услуги за всеки и обществената дигитална грамотност.

Дизайнерско мислене (Design thinking)

Когнитивни, стратегически и практически процеси, чрез които дизайнери и/или екипи от

дизайнери разработват различни концепции (например предложения за нови продукти, сгради, машини и т.н.). Дизайнерското мислене има за цел да помага на публичния сектор да разработва практични и иновативни решения за ежедневните проблеми.

Длъжностна характеристика (Job description)

Пълно описание на функцията (задачите, отговорностите, необходимите знания, компетенции и способности). Длъжностната характеристика е основен инструмент за управление на човешките ресурси, който съставлява елемент от знания, анализ, комуникация и диалог. Тя представлява вид договор между организацията и служителя на съответната позиция. Нещо повече, тя е ключов фактор за разбирането на отговорностите както за работодателите, така и за служителите.

Доказателства (Evidence)

Информация, която подкрепя твърдение или факт. Подходът, основан на доказателства, се счита за съществен при формирането на категорично решение, заключение или преценка.

Доклад за самооценка или консенсус (Consensus or self-assessment report)

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

Достъпност (Accessibility)

Достъпността на публичните сгради е ключово изискване за равен достъп до публични услуги и висококачествено обслужване. Добре достъпните организации могат да бъдат характеризирани от следните аспекти: достъпност с обществен транспорт, съоръжения за хора с увреждания, подходящо работно време и време на изчакване, обслужване на едно гише, ползване на разбираем език и т.н. Понятието включва също и дигиталната достъпност, например безпрепятствен достъп до уебсайта на организацията.

Електронни инструменти (E-tools)

Компютър или уеб-базиран инструмент, който прави изпълнението на дадена задача по-лесно, по-бързо и по-ефективно.

Електронно обучение (E-learning)

Всички форми на учене, при които се използват електронни или дигитални средства, за презентации и разпространение на учебни материали, както и за да се подпомогне комуникацията между отделните лица.

Електронно управление (E-government)

Електронното управление е един от аспектите на дигитализацията. Терминът обозначава използването на информационни и комуникационни технологии в публичните администрации. Съчетани с организационната промяна и новите умения, те спомагат за подобряване на публичните услуги и демократичните процеси, а така също и за засилване на подкрепата за публичните политики. Електронното правителство се разглежда като благоприятстващ фактор, който допринася за постигането на по-добра и по-ефективна администрация. То може да подобри разработването и изпълнението на публичните политики и да спомогне публичният сектор да се справи с потенциално противоречащите нужди за предоставяне на повече и по-добри услуги с по-малко ресурси.

Етика (Ethics)

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

Ефективност (Effectiveness)

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

Ефикасност (Efficiency)

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

ЕФУК (EFQM)

Европейска фондация за управление на качеството

Заинтересовани страни (Stakeholders)

Заинтересовани страни са всички, които имат интерес, финансов или не, свързан с дейностите на организацията. Вътрешните и външните заинтересовани страни могат да бъдат класифицирани в четири основни категории: политически органи; граждани/потребители; служители; партньори. Примери за заинтересовани страни: политици, които участват в процеса на вземане на решения, граждани/клиенти, служители, общество, контролни органи/инспекции, медии, партньори и т.н. Държавните организации също са част от заинтересованите страни.

Защита на данните (Data protection)

Процесът по идентифициране и минимизиране на рисковете, свързани със защитата на данните при обработката им, трябва да бъде подложен на внимателна оценка и така да се намали евентуален висок риск за съответните физически лица. За да се гарантира съответствие с новия Общ регламент за защита на данните (ОРЗД) на Европейския съюз, се препоръчва да се изготви Оценка за въздействието върху защитата на данните, с която се идентифицират и оценяват рисковете за физическите лица.

Общият регламент за защита на данните изисква да бъде назначено длъжностно лице за защита на данните, чиято роля е сигурността на данните. Лицата, заемщи тази длъжност, са отговорни за прилаганата от организацията стратегия за защита на данните и нейното изпълнение, за да се гарантира съответствие с изискванията на Регламента.

Знание (Knowledge)

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

Устойчивост (Resilience)

Управлението на устойчивостта обхваща всички мерки за подобряване на издръжливостта на една организационна система, за да я подсили срещу външни въздействия. В този смисъл устойчивостта е системното противодействие срещу смущения и рисковани промени. Прави се разграничение между проактивна форма (адаптивност) и реактивна форма (здравина). Ето защо устойчивите организационни структури се характеризират с бърза и гъвкава приспособимост към външни влияния.

Изкуствен интелект (Artificial intelligence (AI))

Способността на компютърна програма да мисли и да учи. Това е област на изследване, която се опитва да направи компютрите „интелигентни“. Системите с изкуствен интелект могат и да придобиват, представляват и манипулират познания. Тази манипулация е свързана със способността да се извличат нови знания от вече съществуващи и да се използват начини за представяне и манипулиране, с които да се разрешават сложни проблеми.

Изпълнение (Performance)

Мярка за достижение, постигнато от едно лице, екип, организация или процес (виж също „Индикатори“).

Индикатори (Indicators)

Индикаторите са количествени измерители, които дават изчерпателна информация за изпълнението на организацията.

Индикаторите за изпълнение са многобройните оперативни мерки, използвани в публичната администрация, за да помогнат за наблюдение, разбиране, прогнозиране и подобряване на начина на работа и изпълнение. Има няколко термина, използвани за измерване на организационното изпълнение: резултати, мерки, индикатори и параметри. Важно е поне да се измери изпълнението на тези процеси, които са съществени за постигането на желаните резултати.

Ключовите индикатори на изпълнението са мерките с най-голямо значение, измерващи изпълнението на онези ключови процеси, заложи в критерии 4 и 5 на САФ, за които е най-вероятно да окажат влияние върху ефективността и ефикасността на ключовите последствия от изпълнението.

Иновация (Innovation)

Иновацията е процесът на преобразуване на добри идеи в нови услуги, процеси, инструменти, системи и начини на взаимодействие между хората. Една организация може да се опише като иновативна, когато съществуваща задача се изпълнява по нов за работното място начин или когато организацията предлага на потребителите нова услуга по различен начин, като например самообслужване по интернет.

Информация (Information)

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

Качество (Quality)

В контекста на публичния сектор качество означава предоставяне на публични услуги с набор от характеристики/свойства, които отговарят или удовлетворяват по устойчив начин дадени спецификации/изисквания (право, законодателство, регламентация), очакванията на гражданите/потребителите и тези на всички други заинтересовани страни (политически, финансови, институции, персонал). През последните десетилетия концепцията за качество се е развила значително: Контролът на качеството се фокусира върху продукта или услугата, които се контролират въз основа на писмени спецификации и стандарти. От 20-те и 30-те години на миналия век се разработват методи за контрол на качеството на статистическата информация (методи за вземане на проби).

Киберсигурност (Cybersecurity)

Защита на свързани с интернет системи, включително хардуер, софтуер и данни, от кибератаки. В контекста на компютърните науки сигурността се състои от две подкатегории: киберсигурност и физическа сигурност. И двете се използват от предприятията с цел защита срещу неоторизиран достъп до центрове с данни и други компютъризирани системи.

Ключови резултати от изпълнението (Key performance results)

Резултати, които постига организацията по отношение на стратегията и планирането си, свързани с потребностите и исканията на различните заинтересовани страни (външни резултати), както и резултатите на организацията по отношение на нейното управление и усъвършенстване (вътрешни резултати).

Кодекс на поведение (Code of conduct)

Правила, насоки или стандарти на поведение на отделните хора, професионални групи, екипи или организации. Кодексът на поведение може да се прилага също и за определени дейности, например при одит или бенчмаркинг и често се отнася до етични норми.

Компетентност (Competence)

Компетентността включва знанията, уменията и отношението на едно лице, които то използва в практиката в една работна ситуация. Когато един човек е способен да изпълни дадена задача успешно, се счита, че той/тя е достигнал определено ниво на компетентност.

Консенсус (Consensus)

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

Контрол (Controlling)

Важна функция на системата за управление, чиято основна задача е планирането, направляването и контрола на всички организационни области. На практика въпросите, свързани с контрола, се делят на два типа: оперативен контрол и стратегически контрол.

Оперативният контрол отговаря за управлението на бюджета и гарантира икономическия успех на публичната организация. Стратегическият контрол анализира политическите, правните, демографските, техническите, социалните, екологичните и други рамки, за да е сигурна публичната организация, че произвежданите от нея продукти отговарят на изискванията и че може да отговори на промените в търсенето.

Конфликт на интереси (Conflict of interest)

Конфликтът на интереси в публичния сектор се отнася до конфликт между публичната длъжност/дълг и частния интерес на даден служител в публичната администрация, в който частният интерес на държавния служител може неправилно да повлияе върху изпълнението на неговите/нейните служебни задължения, например втора работа, евентуална предубеденост, приемане на подаръци. Дори и да няма доказателства за неправилни действия, конфликтът на интереси може да доведе до усещане за неблагоприличие и да подкопае доверието в способността на това лице да действа правилно.

Корпоративна социална отговорност (Corporate social responsibility)

Ангажимент, който организации от частния и публичния сектор поемат, за да дават своя принос за устойчивото развитие и подобряването на качеството на живот при работата си със своите служители, семейства, местни общности и обществото като цяло. Целта на корпоративната социална отговорност е да се създават ползи както за организациите, така и за цялото общество.

Коучинг (Coaching)

Коучингът е насочен към специалисти и ръководни лица и се ползва за оказване на подкрепа и предоставяне на съвети, ориентирани към дадено решение и постигане на конкретни цели. Целта е тези специалисти и ръководни лица да доразвият по-конкретно лидерските си качества и тези, свързани с изграждането на здрави взаимоотношения, и да ги адаптират спрямо променените професионални условия. Коучингът предимно служи за волево постигане на реалистични цели, свързани с развитието на потребителя. Акцентът е върху насърчаването на саморазмишление и самосъзнание.

Критичен фактор за успех (Critical success factor)

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

Култура на лидерство (Leadership culture)

Ръководителите играят важна роля в изграждането на иновационна култура. Като насърчават взаимно доверие и откритост, те могат да действат като треньори и ментори на служителите и да бъдат модел за подражание. С подобно отношение те изграждат доверие в ролята си на ръководители и привличат поддръжници, за изпълнението на мисията, визията и стратегическите цели на организацията.

Лидери (Leaders)

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

Лидерство (Leadership)

Начинът, по който лидерите развиват и съдействат за постигането на мисията и визията на организацията. Лидерството отразява как те създават необходимите ценности за дългосрочен успех и как ги прилагат чрез подходящи действия и поведение. То показва как лидерите се ангажират лично в развитието, прилагането и прегледа на системата за управление и в гарантирането, че организациите са постоянно фокусирани върху промяната и иновациите.

Менторство (Mentoring)

Менторството е форма за развитие на служителите, при която доверено лице – ментор, предоставя познанията си на друго лице (наставляван), за да го насочва, стимулира и подкрепя. Менторството има за цел да насърчава развитието на служителя и усвояването на знания, както и да му/й помага да открие потенциала си. С концепцията за менторство също така може да се помага на новите служители да намерят ролята си, да идентифицират важни хора за контакт и т.н. Така новите служители получават подкрепа, с която да започнат работата си гладко в новата работна среда.

Методологията Lean (Lean methodology)

Методологията Lean се характеризира с непрекъсната ориентация към потребителите и мерки за намаляване на разходите. Ръководителите, използващи тази методология, имат за цел да създадат ориентирано към процесите корпоративно управление с възможно най-висока ефективност и наличие на ясно дефинирани процеси. Отговорностите и комуникационните канали трябва да бъдат разработени така, че да са логични, като двата най-важни аспекта на този управленски подход са фокусът върху потребителите и намаляването на разходите. Тези два акцента могат да се отнасят както за вътрешни процеси и структури, така и за такива между отделни организации.

Мисия/декларация за мисията (Mission/mission statement)

Описание на основната цел на една организация, това, което тя трябва да постигне за своите заинтересовани страни и смисъла от нейното съществуване. Мисията на организациите от публичния сектор се определя от конкретна публична политика и/или законов мандат. Крайните цели, които една организация си поставя в контекста на своята мисия, се формулират в нейната визия. Мисията се излага в писмена декларация, която за дълъг период от време остава непроменена и която дефинира:

- каква е целта на организацията;
- какви продукти или услуги предоставя тя;
- кои са основните ѝ потребители;
- какви ценности изповядва.

Многообразие (Diversity)

Многообразието се разглежда в контекста на различията. Може да се отнася до ценностите, отношенията, културата, философията или религиозните убеждения, знанията, уменията, опита и начина на живот на групи от хора или на индивидите в тях. Може да се основава и на пол, национален или етнически произход, инвалидност или възраст. В контекста на публичната администрация организация на многообразието би била такава, която отразява обществото, което обслужва, и различните потребности, които удовлетворява за съответните потребители и заинтересовани страни.

Модел за подражание (Role model)

Хора или организации, които служат за модел на определена поведенческа или социална роля, за да могат други хора да ги имитират или да се учат от тях.

Мозъчна атака (Brainstorming)

Екипна техника за генериране на неограничени идеи в рамките на кратък период от време. Най-важното правило е да се избягва всякаква критика по време на фазата с генерирането им.

Мрежа (Network)

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

Мрежи за учене и сътрудничество (Learning and collaboration networks)

Вътрешни и/или външни инициативи за обмен на ноу-хау и добри практики между служителите или за генериране и разработване на иновативни услуги или продукти.

Гъвкаво мислене (Agile mindset)

Гъвкавото и бързо мислене е това, което може върно да разбере промените от дигитализацията и да ги трансформира в подходящи действия. Ключовите елементи на този начин на мислене са:

- колективният интелект превъзхожда индивидуалния;
- грешките се разглеждат като възможност за учене;
- не се изисква съвършенство още в самото начало;
- фокусът е върху ползите за потребителите;
- подходът включва съвместно учене с потребителя.

В този смисъл гъвкавият начин на мислене е отношение, както и иновативен подход за решаването на проблеми, който може да допринесе за реформи в публичната администрация в ерата на дигитализацията. Този начин на мислене и подход трябва да бъде възприета както от ръководството, така и от служителите.

Най-добра/добра/вдъхновяваща практика (Best/good/inspiring practice)

Отлично изпълнение, методи или подходи, които са довели до изключителни постижения. Най-добрата практика е относителен термин и понякога посочва иновативни или интересни работни практики, идентифицирани посредством бенчмаркинг. Както и при бенчмаркинга, така и тук е препоръчително да се говори за „добра практика“ или „вдъхновяваща практика“, тъй като не можем да бъдем сигурни, че няма по-добра.

Одит (Audit)

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

- вътрешен контрол, провеждан от ръководството;
- вътрешен одит от независимо звено на организацията, което освен дейността по съответствието/регулирането също може да има роля в контрола на ефективността на вътрешното управление на организацията;
- външен одит, който се извършва от независим орган извън организацията.

Организационна култура (Organisational culture)

Целият обхват от поведение, етика и ценности, които се предават, упражняват и затвърждават от членовете на организациите, повлияно от национални, социално-политически и правни традиции и системи.

Организационна структура (Organisational structure)

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

Организация, предоставяща публични услуги/публична администрация (Public service organisation/public administration)

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

ОРЗД (GDPR)

ОРЗД е Общият регламент за защитата на данните на Европейския съюз. ОРЗД влезе в сила през 2018 г. и е изготвен така, че да модернизира законите за защита на личните данни на физическите лица. ОРЗД е новата рамка на Европа за законите за защита на данните.

Осигуряване на качеството (Quality assurance)

Осигуряване на качеството се фокусира върху ключовите процеси, гарантиращи качеството на даден продукт или услуга. Осигуряването на качеството включва контрол на качеството. Тази концепция, възникнала през 50-те години на 20. век и широко използвана през 80-те и 90-те чрез стандарта ISO 9000, вече не се използва. Тя е заменена от концепцията за Цялостно управление на качеството.

Осмисляне (Sense making)

Концепцията за осмисляне се отнася за ключова лидерска способност, необходима в сложния и динамичен свят, в който живеем днес, и се занимава с важния въпрос как да структурираме неизвестното така, че да можем да действваме в него.

Понятието също така засяга въпроса какъв смисъл се крие зад различните дейности, на служителите или какъв е конкретният принос на всяка услуга за цялостния успех на организацията.

Основана на иновации култура (Innovation-driven culture)

Организационната култура, насърчаваща иновациите, в публичния сектор се характеризира с редица ценности, като например: постоянна ориентация към потребителя, откритост, поставяне под въпрос на остарели модели за действие, многообразие, взаимно уважение, ориентация към постиженията и още много. В този контекст сътрудничеството между отделните организации може да открие нови перспективи и да инициира важни учебни процеси. Лидерството играе ключова роля в изграждането на основана на иновации организационна култура.

От горе надолу (Top-down)

Поток от информация и решения от по-високи към по-ниски нива в организацията. Обратният вариант е от долу нагоре.

От долу нагоре (Bottom-up)

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

Отворени данни (Open data)

Всякакъв тип данни, които могат да се използват свободно, повторно и преразпределено от всеки, стига само да бъде спазено изискването да се посочи оригиналният източник на информацията.

Освен правна отворените данни изискват и техническа откритост. Такава се постига, когато данните се предоставят в достъпен машинночетим формат и накуп. Така например данни във формат PDF не отговарят на изискването за техническа откритост.

Отчетност (Accountability)

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

Оценка/Оценка на изпълнението/Интервюта за изпълнение (Appraisal/performance appraisal/performance interviews)

Оценката на изпълнението трябва да се разбира в контекста на управлението. Обикновено системата за управление на организацията включва и оценка на изпълнението на работата на отделните служители. Тази практика помага да се наблюдава изпълнението на дирекциите/отделите, както и цялостното изпълнение на организацията чрез събиране на индивидуалното изпълнение на различните управленски нива в организацията.

Интервюто за персонална оценка между отделния служител и прекия му ръководител е най-честият начин на извършване на оценка. По време на интервюто освен оценката на изпълнението, могат да бъдат оценени и други аспекти, свързани с наетия служител, включително ниво на познания за длъжността и компетенции, чрез които могат да бъдат идентифицирани неговите потребности от обучение. При подхода на цялостно управление на качеството (TQM) цикълът „Планирай–направи–провери–действай“, който се основава на непрекъснато усъвършенстване, се използва на индивидуално ниво: планирай работата за предстоящата година (ПЛАНИРАЙ), реализирай я (НАПРАВИ), провери изпълнението ѝ по време на интервюто за оценка на изпълнението (ПРОВЕРИ) и действай (ДЕЙСТВАЙ) по целите, средствата и компетенциите за следващата година, ако е необходимо. Има няколко начина да бъде подобрена обективността на оценката на изпълнението:

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

Оценяване (Evaluation)

Оценяването изследва дали предприетите действия са довели до желания ефект и дали други действия биха могли да постигнат по-добър резултат при по-ниски разходи.

Партньорство (Partnership)

Сътрудничество с други страни на търговска или нетърговска основа за постигане на обща цел, като по този начин се създава добавена стойност за организацията и нейните потребители/заинтересовани страни. За да се институционализират партньорствата, могат да се сключват споразумения за партньорство.

План за действие (Action Plan)

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

часове, средства).

Поверителност на данни (Data privacy)

Този аспект от информационните технологии се занимава със способността на една организация или физическо лице да определя какви данни, съхранявани в една компютърна система, могат да се споделят с трети страни.

Политика за жизнения цикъл (Life cycle policy)

Обществените сгради обикновено се използват продължително време. Следователно информация за реалното качество на сградата може да бъде получена само когато се вземе предвид целия жизнен цикъл на сградата от построяването до събарянето ѝ. Трябва да се анализират и оптимизират всички фази от живота на една сграда съобразно различните аспекти на устойчивостта. Целта е да бъде постигнато високо качество на сградата с възможно най-малко въздействие върху околната среда (например чрез устойчиво строителство, използване на възобновяеми енергийни източници, техническо оборудване, включително безопасното им повторно използване, рециклиране или депониране).

За да се приложи политиката, ориентирана към жизнения цикъл, е необходима система за интегрирано управление на съоръженията, която да взема под внимание търговските, техническите и екологичните аспекти на управлението на сградите.

Последващ контрол (Follow-up)

След процеса на самооценка и промени в една организация последващият контрол има за цел да измери постигането на предварително определените цели. Анализът може да доведе до стартирането на нови инициативи и до коригиране на стратегията и планирането в съответствие с новите обстоятелства.

Последствие/въздействие (Outcome)

Цялостният ефект/ въздействие, който резултатите имат върху външните заинтересовани страни или върху по-широката общественост. Пример за резултат (output) и последствие/въздействие (outcome): По-строгите условия за притежание на огнестрелно оръжие водят до по-малко разрешителни. Междинният резултат е, че има издадени по-малко разрешителни. Крайният резултат е, че има по-малко огнестрелни оръжия, разпространени сред обществото. Тези резултати водят до последствието/въздействието, че е постигнато по-високо ниво на безопасност или усещане за сигурност.

Почтеност (Integrity)

Непрекъснато следване на ценностната система и личните идеали с това, което човек говори и прави. За да се гарантира, че имиджът на публичните институции няма да бъде разрушен, те трябва да гарантират, че служителите им действат добросъвестно. Поради тази причина организациите от публичния сектор изготвят за своите служители общи кодекси на поведение, в които се включват насоки за това как трябва да действат в конкретни ситуации.

Преглед на разходите (Spending reviews)

Структурирани, обвързващи процеси за одит, които служат за преглед на това как публичната администрация изпълнява задачите си и защо ги изпълнява по дадения начин. Така се подобрява ефикасността и ефективността при предоставянето на публичните услуги. С помощта на такива прегледи, публичните организации разбират по-добре как изразходват своите средства и идентифицират възможности за по-ефективното им оползотворяване. Прегледите на разходите

представяват подробни оценки на конкретни области, свързани с разходването на средства, и имат за цел да подобрят прозрачността, ефективността и да допринесат за преразпределението на ресурси, когато това е необходимо.

Принос (Input)

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

Принцип „Само веднъж“ (Once-only principle)

Принципът „Само веднъж“ играе важна роля при разработването на услуги, ориентирани към потребителите и съобразени с търсенето. Той отразява виждането, че гражданите могат да получат информация и продукти и да кандидатстват за публични услуги на едно място с едно заявление. В този смисъл принципът „Само веднъж“ е врагът на бюрократичния принцип, който се характеризира, наред с други неща, с множество различни отговорности в публичните администрации.

Притежател/собственик на процеса (Process owner)

Лицето, което отговаря за проектирането, усъвършенстването и изпълнението на процесите, тяхната координация и интеграция вътре в организацията. Отговорностите му включват следното:

- да разбира процеса – как той се осъществява на практика;
- да насочва процеса – как той се вписва в по-широката визия; кои са вътрешните и външните заинтересовани страни и удовлетворени ли са техните очаквания; как процесът се свързва с другите процеси;
- да комуникира процеса с вътрешните и външните заинтересовани страни за процеса;
- да наблюдава, измерва и сравнява процеса – до каква степен процесът е ефикасен и ефективен;
- да отчете процеса – какво точно трябва да бъде подобро; какви са слабите страни и как те могат да бъдат преодолени;

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

Проектиране на услуги (Service design)

Дейностите, свързани с планирането и организирането на хора, инфраструктура, комуникация и материални компоненти на услуга с цел подобряване на качеството ѝ, както и взаимодействие между доставчика на услугата и нейните потребители.

Прозрачност (Transparency)

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

Проучване/допитване (Survey)

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

Процедура (Procedure)

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

Процес (Process)

Процесът е съвкупност от взаимосвързани дейности, които трансформират набор от резултати и последствия и по този начин добавят стойност.

Процес на непрекъснато усъвършенстване (Continuous improvement process)

Непрекъснатото подобряване на организацията от гледна точка на качество, икономия или времеви цикъл. Участието на всички заинтересовани страни в една организация обикновено е предпоставка в този процес.

Публична политика (Public policy)

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

Понятието „публична политика“ се отнася до съвкупността от свързани по съдържание решения, цели и дейности от страна на лицата, ангажирани в съответната политическа система (например общини, институции на държавно, федерално и европейско ниво).

Публично-частно партньорство (Public-private partnership)

Сътрудничество между държавна агенция и компания от частния сектор, която може да бъде ползвана за финансиране, разработване и прилагане на проекти, като например такива, свързани с мрежата на обществения транспорт, паркове и центрове за събития. Финансирането на проект чрез публично-частно партньорство позволява проектът да бъде завършен по-бързо или да се реализира благодарение на точно това партньорство.

Разговор/интервю за изпълнението (Performance dialogue/interview)

Структурирано ежегодно интервю за оценка на персонала, при което ръководителите разговарят със служителите. На него се обсъждат постигнатите през изминалата година резултати и се стига до консенсус по отношение на необходимите мерки за по-нататъшно развитие, касаещи съвместната работа, нови полета на дейност, мерки за допълнително обучение и т.н.

Вижте също → Оценка

Разходно счетоводство (Cost accounting)

Основна област от вътрешното счетоводство, при която се записват разходите, разпределят се в бюджетни редове (например услуги и продукти) и се оценяват за специални цели. Системите за отчитане на разходите показват на каква стойност са произведени публичните услуги. Резултатите от счетоводното отчитане предоставят важна информация за системите за измерване на изпълнението.

Резултат (Output)

Непосредственият резултат от производство, което може да бъде или стоки, или услуги. – Съществува разлика между междинни и крайни резултати: първите представляват продукти, доставени от едно звено на друго в рамките на организацията, докато вторите са резултатите, предоставени на някой извън организацията.

Реинженеринг на бизнес процесите (Business process re-engineering (BPR))

Идеята зад това понятие е изцяло да се преработи процесът, което създава възможности за бърз напредък или постигане на важен пробив. След като новият процес бъде приложен, отново може

да се върне към търсенето на начини за постепенни непрекъснати подобрения, за да се оптимизира процеса.

Ресурси (Resources)

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

Роботика (Robotics)

Понятията „роботика“ и „изкуствен интелект“ обхващат автоматизацията на повтаряща се, рутинна работа с помощта на интелигентни технологии. Тези технологии са особено подходящи за приложение в следните области: информационни услуги, видеоанализи, задачи, свързани с видеонаблюдението или филтриране на необходима информация от социалните медии, оценка и обработка на текстови документи и т.н.

Ръководене чрез пример (Leading by example)

Лидерството играе съществена роля в преобразяването на организационната култура. Действайки като модел за подражание, ръководителите могат да демонстрират личното си желание за промяна и да създадат последователи. По тази причина програмите за промяна на организационната култура, както и обучението на лидери трябва да се занимават със следните понятия: почтеност, чувствителност, уважение, участие, иновации, упълномощаване, прецизност, отчетност, гъвкавост и т.н.

Ръководство (Management)

Управленска функция при публичните организации (например ръководител на отдел, мениджър за града). Терминът също така обозначава хората, които изпълняват тази функция и разполагат със съответните управленски умения. Сред типичните функции и задачи, свързани с ръководството, са планиране, организиране, лидерство и контрол на успеваемостта. Ръководството касае структурната рамка за управление на организациите (например планиране, задаване и изпълнение на цели, контрол на успеваемостта, разпределение на ресурсите и т.н.), докато фокусът при лидерството е върху личното водене на хората.

Система за управление на информацията (Management information system)

Компютъризирана информационна система, която събира и подготвя организационна информация (например данни за изпълнението, бюджета и резултатите), за управление на организацията въз основа на постоянно измерване на постигането на целите, на рисковете и качеството. Въз основа на тази информация могат да се извършват анализи, да се разрешават проблеми и да се взимат стратегически решения. Системите за управление на информацията събират външни и вътрешни данни и ги подготвят за управленски решения.

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

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

Софтуер с отворен код (Open source)

Всяка програма, чийто изходен код е достъпен публично и може да бъде променен, ако потребителите и програмистите виждат нужда от това. Този тип софтуер често се разработва от дадена публична общност и е безплатен.

Социална отговорност (Social responsibility)

Ангажимент, който организациите от частния и публичния сектор поемат, за да допринесат за устойчивото развитие и подобряването на качеството на живот, като работят със своите служители, семействата им, местните общности и обществото като цяло. Целта на корпоративната социална отговорност е да създаде ползи както за организациите, така и за цялото общество.

Социални медии (Social media)

Уеб-базирани комуникационни инструменти за създаване, споделяне и потребление на информация. Техни основни характеристики са:

- взаимодействие между хората;
- създадено от потребители съдържание и профили;
- персонализиране и лични профили на отделните потребители;
- бутони за харесване, последователи, коментари и рейтинг;
- управление от международни компании, упражняващи дейност с цел печалба.

Най-важните социални мрежи, които се ползват също и от организациите от публичния сектор, са Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn и Instagram. Всички организации от публичния сектор е добре да помислят как да общуват с гражданите, заинтересованите страни и потребителите чрез избраните от тях социални медийни канали, като вземат предвид рисковете, свързани с поверителността на данните и разпоредбите на Общия регламент за защита на данните.

Срок (Term)

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

Краткосрочен план

Обикновено период по-малък от една година.

Средносрочен план

Обикновено период от една до пет години.

Дългосрочен план

Обикновено период от над пет години.

Стратегия (Strategy)

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

Съвместно решение (Co-Decision)

Съвместното решение се отнася до въпроси за участието на гражданите и потребителите в процесите за вземане на решения в публичните администрации. Примери за съвместно вземане на решения могат да бъдат процедури за участие на гражданите в областта на дизайна на градския облик, подготовка на инфраструктурни решения и такива относно разходването на публични средства.

Съвместно оценяване (Co-Evaluation)

Гражданите изразяват мнението си за качеството на публичната политика и това на услугите, които им биват предоставяни.

Съвместно проектиране (Co-Design)

Под съвместно проектиране се има предвид рамката за включване на гражданите и потребителите в по-нататъшното развитие на публичните услуги. Примери за това са

работилници за иновации, за дизайнерско мислене, както и структурирани канали за обратна връзка, при които се записват отзивите от гражданите и потребителите по структуриран начин и се ползват за допълнителното усъвършенстване на процесите за предоставяне на услугите.

Съвместно производство (Co-Production)

Гражданите участват в производствения цикъл и/или този на доставяне на услуги и тяхното качество.

Съвършенство (Excellence)

Изключителна практика при управлението на дадена организация и постигането на резултати, които са базирани на набор от основополагащи принципи на цялостното управление на качеството, формулирани от Европейската фондация по управление на качеството (EFQM). Те включват: ориентация към резултати, фокус върху потребителите, лидерство и постоянство на целите от процеси и факти, участие на хора, непрекъснато подобрене и иновации, взаимно изгодни партньорства и корпоративна социална отговорност.

Съответствие (Compliance)

Терминът „съответствие“ може да бъде определен като акт на спазване или съблюдаване на закон, правило, изискване или искане. По отношение на бизнес средата, спазването на законодателството, регламентите, правилата и политиките е част от стопанската дейност, която често се нарича „корпоративно съответствие“.

Управление (Governance)

Основните елементи на доброто публично управление се обуславят от определената рамка на правомощия и контрол. В нея са определени: задължението за отчитане на постигнатите цели, прозрачност на действията и процеса на взимане на решения пред заинтересованите страни, ефикасност и ефективност, способност да се реагира спрямо потребностите на обществото, разбиране на проблемите и тенденциите, спазване на закона и установените правила.

Управление на жалби (Complaints management)

Под „управление на жалби“ се разбира систематичната обработка на подадени от потребителите оплаквания. Управлението на жалби цели да оптимизира отношенията с гражданите и потребителите и да гарантира осигуряване на качеството.

Управление на знанието (Knowledge management)

Управлението на знанието е ясното и системно управление на жизненоважно знание и свързаните с него процеси на създаване, организация, разпространение, използване и приложение. Важно е да се отбележи, че знанието обхваща както скритото знание (това, което се съдържа в умовете на хората), така и явното знание (систематизирано и изразено като информация в бази данни, документи и т.н.). Една добра програма за знания ще се справи с процесите на развитие и трансфер на знания и за двете посочени по-горе форми. Най-важното знание в повечето организации често е свързано със: знание за потребителите, знание за процесите, знание за продуктите и услугите, знание, ориентирано към потребностите на потребителите, знание за хората, организационната памет, извличане на поуки от миналото или от други звена в организацията, знание за взаимоотношенията, знание за активите, за механизмите за измерване и управление на интелектуалния капитал. В процеса на управление на знанието се използват разнообразни практики и процеси. Някои от по-общоприетите са: създаване и откриване, споделяне и учене (серия от практики), организиране и управление.

Управление на изпълнението (Performance management)

Управлението на изпълнението е базиран на споразумение интерактивен модел за контрол. Неговата оперативна същност се изразява в способността на страните по споразумението да намерят подходящия баланс между наличните ресурси и резултатите, които да бъдат постигнати с тях. Основната идея на управлението на изпълнението в работата е, от една страна, да се балансират ресурсите и целите по възможно най-добър начин, а от друга страна, да се балансира ефикасността и качеството, като се гарантира, че желаните резултати се постигат по най-икономичен начин.

Управление на промяната (Change management)

Процесът на управление на промяната обхваща както генерирането на необходимите промени в една организация предхождани обикновено от модернизация и реформи, така и овладяване на динамиката на промяната чрез нейното организиране, изпълнение и подкрепа.

Ефективното управление на промяната изисква силно лидерство, прозрачна комуникация и ясни структури. Поради тази причина е необходим набор от различни инструменти и подходи, за да бъдат стимулирани усилията за промяна и да бъдат зададени и изпълнени цели за промяна, например управление на проекти, иновационни кръгове, посланици на промяната, бенчмаркинг, учене чрез споделяне на добри практики, пилотни проекти, контрол, отчитане и изпълнение на цикъла „Планирай–направи–провери–действай“.

Управление на риска (Risk management)

Практиката да се идентифицират потенциални рискове отрано и да се анализират, след което да се предприемат предпазни мерки с цел ограничаване и предотвратяване на риска.

Управление на съоръженията (Facility management)

Управлението на сградите и техническите им съоръжения. Понятието „управление на съоръженията“ разглежда цялостно обществените сгради, друго имущество и оперативните процеси. Координираното управление на процесите има за цел да намали за постоянно оперативните разходи и разходите за управление, да направи фиксираните разходи по-гъвкави, да гарантира техническата обезпеченост на даденото предприятие, както и да запази или дори да повиши стойността на сградите и съоръженията в дългосрочен план.

Управление на човешките ресурси (Human resources management)

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

Упълномощаване (Empowerment)

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

Устойчивост/устойчиво развитие (Sustainability/sustainable development)

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

Учене (Learning)

Придобиване и осмисляне на знания и информация, които могат да доведат до подобрения или промени. Примери за организационни учебни дейности са сравнителен анализ споделяне на добри практики, вътрешни и външни оценки и/или одити, а също и изследвания на добри практики. Примери за индивидуално учене са обучение и развиване на умения.

- **Среда за учене (Learning environment)**
Средата за учене в една работеща общност е мястото, където ученето се осъществява под формата на придобиване на умения, споделяне на знания, обмяна на опит и диалог за най-добрите практики.
- **Учеща организация**
Учеща организация е тази, в която хората непрекъснато разширяват капацитета си, за да постигнат желаните резултати, където се насърчават нови и експанзивни модели на мислене, където се освобождава колективния стремеж и където хората се учат непрекъснато в контекста на цялата организация.
- **Учене на работното място**
Форма на учене, която се осъществява на работното място. При нея по-опитен колега, ръководител или мениджър показва или обяснява на служителя различни неща. Работата се извършва под надзор и се дава обратна връзка за качеството ѝ. Примери за такъв тип учене на работното място са коучинг, ротация на работата и участието в специални проекти.

Учене чрез споделяне на добри практики (Benchlearning)

Бенчмаркингът в европейската публична администрация обикновено се фокусира върху аспектите на ученето и вече е по-известен като benchlearning, като учене как да се подобри чрез споделяне на знания, информация, а понякога и ресурси. Тази практиката се счита за ефективен начин за въвеждане на организационна промяна. Намалява рисковете, ефикасна е и пести време.

Хора (People)

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

Цели (objectives/goals/aims/targets)

Формулировка на желана ситуация, описваща желани резултати или ефекти така, както са определени в мисията на организацията. Те могат да бъдат:

- стратегически цели (strategic objectives)**
Общите цели в средносрочен и дългосрочен план показват желаната цялостна посока на организацията. Те описват крайните резултати или ефекти (въздействия), които организацията цели да постигне.
- Оперативни цели (operational objectives)**
Конкретната формулировка на стратегическите цели, т.е. на ниво звено. Една оперативна цел може да бъде преобразувана директно в серия от дейности и задачи.

Цели за устойчиво развитие (Sustainable development goals)

Седемнадесетте цели за устойчиво развитие са политически цели на ООН, които имат за цел да гарантират устойчиво икономическо, социално и екологично развитие. Основните аспекти на целите включват насърчаване на икономическия растеж, намаляването на разликите в стандарта на живот, създаването на равни възможности и устойчиво управление на природните ресурси, които гарантират устойчивост и опазване на екосистемите.

Ценност – стойност за обществото (Value – public value)

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

Под „стойност/ ценност за обществото“ се имат предвид ползите, които обществото извлича от публичните услуги, а не тези, които отделният индивид извлича (частна стойност). Въпреки това тази добавена стойност често е подценявана и в много случаи не се възприема нито от обществото, нито от организациите. Във времена на оскъдни обществени бюджети е важно ясно да бъде показана стойността за обществото, генерирана от публичните услуги генерират. Подходът със стойност за обществото, се ползва от публични, както и от нестопански организации, за да могат да направят своя принос и стойност за обществото прозрачни, например в областта на жилищното настаняване, публичното разпространение на радио- и телевизионни програми, полицията.

Цикъл „Планирай–направи–провери–действай“ (PDCA cycle)

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

- планирай (проектна фаза);
- направи (фаза на изпълнение);
- провери (фаза на контрол);
- действай (фаза на действие, приспособяване и корекция).

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

Цялостно управление на качеството (Total Quality Management – TQM)

Това е ориентирана към потребителите философия за управление, която се стреми да постигне непрекъснато подобрене на бизнес процесите чрез прилагането на аналитични инструменти и работа в екип с участието на всички служители.

Цялостно управление на качеството/управление на качеството (Total quality management or quality management)

Цялостното управление на качеството (TQM) е философия за управление, която включва цялата организация (ключовите, управленските и помощни процеси) при поемането на отговорност и осигуряване на качеството на нейните продукти или услуги и процеси при постоянен стремеж за подобряване ефективността на работа на всеки етап. TQM трябва да обхваща повечето аспекти на организацията, като използва цялостния подход за управление, за да задоволи нуждите или изискванията на потребителя. Подходът също така включва всички заинтересовани страни. Подходът за цялостно управление на качеството се появява през 80-те години на 20. век. Цялостното управление на качеството (TQM), управлението на качеството (QM) или цялостното качество (TQ – Total Quality) са една и съща концепция, въпреки че някои автори правят известно разграничение.

АНЕКС: Сравнение между структурата на CAF 2013 и структурата на CAF 2020

БЛАГОПРИЯТСТВАЩИ ФАКТОРИ	
CAF 2013	CAF 2020
Критерий 1: Лидерство	Критерий 1: Лидерство
Подкритерий 1.1 Определя насоката за развитие на организацията чрез разработване на нейната мисия, визия и ценности	Подкритерий 1.1 Определя насоката за развитие на организацията чрез разработване на нейната мисия, визия и ценности
Подкритерий 1.2 Управлява организацията, нейното изпълнение и непрекъснатото ѝ усъвършенстване	Подкритерий 1.2 Управлява организацията, нейното изпълнение и непрекъснатото ѝ усъвършенстване
Подкритерий 1.3 Мотивира и подкрепя хората в организацията и дава личен пример	Подкритерий 1.3 Вдъхновява , мотивира и подкрепя хората в организацията и дава личен пример
Подкритерий 1.4 Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни	Подкритерий 1.4 Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни
Критерий 2: Стратегия и планиране	Критерий 2: Стратегия и планиране
Подкритерий 2.1 Събира информация относно настоящите и бъдещите нужди на заинтересованите страни, както и съответната управленска информация	Подкритерий 2.1 Идентифицира потребностите и очакванията на заинтересованите страни, външната среда, както и съответната управленска информация
Подкритерий 2.2 Разработва стратегия и план, като взема предвид събраната информация	Подкритерий 2.2 Разработва стратегии и планове въз основа на събраната информация
Подкритерий 2.3 Огласява и прилага стратегията и плана в рамките на цялата организация и ги подлага на редовни прегледи	Подкритерий 2.3 Комуникира, изпълнява и преглежда стратегии и планове
Подкритерий 2.4 Планира, прилага и преглежда иновации и промени	Подкритерий 2.4 Управлява промените и иновациите, за да гарантира адаптивност и устойчивост на организацията
Критерий 3: Хора	Критерий 3: Хора
Подкритерий 3.1 Планира, управлява и усъвършенства човешките ресурси по прозрачен начин съобразно стратегията и плана	Подкритерий 3.1 Управлява и подобрява човешките ресурси, за да подпомага стратегията на организацията
Подкритерий 3.2 Идентифицира, разработва и използва компетенциите на служителите, като съобразява индивидуалните цели с тези на организацията	Подкритерий 3.2 Развива и управлява компетенциите на служителите
Подкритерий 3.3 Ангажира служителите, като осъществява открит диалог с тях, упълномощава ги и подкрепя физическото и психическото им здраве	Подкритерий 3.3 Включва и упълномощава служителите, като подкрепя тяхното благополучие

Критерий 4: Партньорства и ресурси	Критерий 4: Партньорства и ресурси
Подкритерий 4.1 Развива и управлява партньорства със съответните организации	Подкритерий 4.1 Развива и управлява партньорства със съответните организации
Подкритерий 4.2 Развива и прилага партньорства с гражданите/потребителите	Подкритерий 4.2 Работи съвместно с граждани и организации на гражданското общество
Подкритерий 4.3 Управлява финансите	Подкритерий 4.3 Управлява финанси
Подкритерий 4.4 Управлява информацията и знанията	Подкритерий 4.4 Управлява информация и знания
Подкритерий 4.5 Управлява технологиите	Подкритерий 4.5 Управлява технологии
Подкритерий 4.6 Управлява инфраструктурата	Подкритерий 4.6 Управлява инфраструктура
Критерий 5: Процеси	Критерий 5: Процеси
Подкритерий 5.1 Непрекъснато идентифицира, проектира, управлява и обновява процесите, като ангажира заинтересованите страни	Подкритерий 5.1 Разработва и управлява процеси, за да повиши стойността за гражданите и потребителите
Подкритерий 5.2 Разработва и доставя ориентирани към гражданите/потребителите услуги и продукти	Подкритерий 5.2 Предоставя продукти и услуги за потребители, граждани, заинтересовани страни и общество
Подкритерий 5.3 Координира процесите в организацията и с други свързани организации	Подкритерий 5.3 Координира процесите в организацията и с други свързани организации
Резултати	
CAF 2013	CAF 2020
Критерий 6: Резултати, ориентирани към граждани/потребители	Критерий 6: Резултати, ориентирани към граждани/потребители
Подкритерий 6.1 Измервания на възприятията	Подкритерий 6.1 Измервания на възприятията
Подкритерий 6.2 Измервания на изпълнението	Подкритерий 6.2 Измервания на изпълнението
Критерий 7: Резултати, свързани с хората	Критерий 7: Резултати, свързани с хората
Подкритерий 7.1 Измервания на възприятията	Подкритерий 7.1 Измервания на възприятията
Подкритерий 7.2 Измервания на изпълнението	Подкритерий 7.2 Измервания на изпълнението
Критерий 8: Резултати, свързани със социалната отговорност	Критерий 8: Резултати, свързани със социалната отговорност
Подкритерий 8.1 Измервания на възприятията	Подкритерий 8.1 Измервания на възприятията
Подкритерий 8.2 Измервания на изпълнението	Подкритерий 8.2 Измервания на изпълнението
Критерий 9: Ключови резултати от изпълнението	Критерий 9: Ключови резултати от изпълнението
Подкритерий 9.1 Външни резултати: резултати и въздействия спрямо цели	Подкритерий 9.1 Външни резултати: резултати и стойност за обществото
Подкритерий 9.2 Вътрешни резултати: ниво на ефикасност	Подкритерий 9.2 Вътрешни резултати: ниво на ефикасност

Благодарности

Общата рамка за оценка (CAF) е резултат от съвместната работа на държавите – членки на Европейската мрежа на ръководителите на публичната администрация EUPAN. CAF се предлага като общ модел, който помага на организациите от публичния сектор да използват техники за управление на качеството. Той предоставя обща рамка, подходяща за самооценка на организациите от публичния сектор и тяхното развитие към съвършенство.

Версията на CAF от 2020 г. е резултат на активното сътрудничество на националните CAF кореспонденти от мрежата на CAF и Европейския институт по публична администрация (EIPA), които ръководят насърчаването, прилагането и периодичното преработване на изданието на европейско и национално ниво.

Документът CAF2020 е редактиран от:

Координатор: Thomas Prorok (специален съветник на EIPA), Sabina Bellotti (Италия)

- Michael Kallinger, Philip Parzer (Австрия)
- Isabelle Verschueren (Белгия)
- Jaana Ilomäki, Timo Kuntsi, Aila Särnäälä (Финландия)
- Teresa Ascione, Italo Benedini, Claudia Migliore, (Италия)
- Katarzyna Dudzik (Полша)
- Cristina Evaristo (Португалия)
- Fabrizio Rossi (EIPA)

Своя принос по документа дадоха България, Гърция и Словакия.

Ценим и приноса на други национални CAF кореспонденти.

Европейски CAF ресурсен център – Европейски институт по публична администрация

Пощенска кутия: 1229, 6201 BE Maastricht,

Нидерландия

caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF

CAF кореспонденти на EUPAN

Австрия	Г-н Michael Kallinger	Министерство на гражданските услуги и спорта
Белгия	Г-жа Isabelle Verschueren	Федерална обществена служба
България	Г-жа Мими Йотова	Институт по публична администрация
Хърватия	Г-н Tomislav Mičetić	Министерство на публичната администрация
Кипър	Г-жа Lenia Orphanidou	Министерство на финансите
Естония	Г-жа Nele Nõu	Министерство на финансите на Естония
Финландия	Г-н Timo Kuntsi	HAUS Finnish Institute of Public Management Ltd.
Гърция	Г-н Ioannis Dimitriou	Министерство на вътрешните работи
Унгария	Г-н Dávid Kojcsa	Кабинет на министър-председателя
Италия	Г-жа Sabina Bellotti	Департамент на публичната администрация
Литва	Г-жа Aušra Galvėnienė	Министерство на вътрешните работи на Република Литва
Люксембург	Г-жа Nadine Hoffmann	Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative
Малта	Г-н Joseph Bugeja	Кабинет на министър-председателя
Полша	Г-жа Katarzyna Dudzik	Канцлерство на министър-председателя
Португалия	Г-жа Cristina Evaristo	Министерство на финансите
Румъния	Г-жа Vasilica-Valentina Rusen	Министерство на развитието и публичната администрация
Словакия	Г-жа Kristína Krupčíková	Служба по стандартизация, метрология и тестване на Словакия
Словения	Г-жа Loredana Leon	Министерство на публичната администрация
Испания	Г-жа Begoña Lázaro Alvarez	Министерство на финансите и публичната администрация
Европейски институт по публична администрация	Г-н Fabrizio Rossi	Европейски CAF ресурсен център
Европейска комисия	Г-жа Sabina Schlee	Европейска комисия, ГД „Човешки ресурси и сигурност“

Европейски държави и организации, които прилагат CAF

Босна и Херцеговина	Г-н Kenan Avdagic	Координационен офис за реформи в публичната администрация (PARCO)
Северна Македония	Г-жа Мария Николоска	Министерство на информационното общество и администрацията
Сърбия	Г-жа Ljiljana Uzelac	Министерство на публичната администрация и местното самоуправление
Украйна	Г-жа Anzhela Kukulia	Център за адаптиране на гражданските услуги към стандартите на Европейския съюз
Регионално училище по публична администрация	Г-н Goran Pastovic	Програмен ръководител, Регионално училище по публична администрация

Пилотни програми по CAF също така се изпълняват и от Азербайджан, Грузия и Турция.

Държави извън Европа, които прилагат пилотно CAF

Бразилия, Кабо Верде, Китай, Доминиканска република, Египет, Индонезия, Кот д'Ивоар, Мароко и Намибия

