



ДОКЛАД ЗА ОБРАТНА ВРЪЗКА ПО САФ

Ефективен САФ потребител

Име на организацията:

АГЕНЦИЯ ЗА СОЦИАЛНО ПОДПОМАГАНЕ

Дата: **30.11.2020 г.**

Име на външния оценител, институция:

Игнат Спяхийски, Министерство на отбраната, асоцииран член на националния САФ ресурсен център

Доклад за обратна връзка по САФ

Име на организацията	АГЕНЦИЯ ЗА СОЦИАЛНО ПОДПОМАГАНЕ
Адрес	София
Лице за контакт	Емилия Бачовска Главен експерт в дирекция „Човешки ресурси и връзки с обществеността“
Телефон	0899853990
e-mail	hrm1@asp.government.bg
Дата	27.11.2020 г.
Консултант/външен оценител за обратна връзка по САФ	Игнат Спахийски

Част 1: Основни коментари

1. Основни теми в Доклада

Целта на обратната връзка е да се направи оценка от независим външен оценител за качествено и правилно прилагане на модел САФ в конкретната публична администрация, както и за въвеждането и развитието на организационна култура, базирана на принципите на цялостното управление на качеството. Извършената външна оценка дава насоки за подобряване подхода на внедряване на модела, анализира положените усилия от ръководството и служителите за въвеждането и прилагането на иновативния европейски инструмент САФ за качество в публичната администрация и дава възможност да бъде отличена съответната структура за стартирания процес на усъвършенстване.

Външната оценка се основава на оценяването на три основни стълба:

- правилно организиране и прилагане на процеса на самооценяване (за постигане на количествени и качествени оценки);
- правилно и качествено определяне на приоритети за подобрене, планиране и изпълнение на дефинираните мерки за подобрения в организацията; и
- определяне на степента на зрялост на организацията спрямо принципите за цялостно управление на качеството.

Обективната оценка на външния консултант/оценител дава обратна информация на организацията за това, дали моделът/процесът е приложен правилно и качествено, а стъпките в методологията за внедряване на САФ са спазени.

Настоящият Доклад за обратна връзка по САФ съдържа следните основни теми:

- **Общи коментари:**
 - Обобщени констатации и изводи *за силните страни* на Агенцията за социално подпомагане в процеса на въвеждане на модел САФ;
 - Обобщени изводи и констатации *за областите за подобрене* на Агенцията за социално подпомагане в процеса на въвеждане на модел САФ;
 - *Основни препоръки* към Агенцията за социално подпомагане при прилагане на модел САФ и нейното развитие и усъвършенстване.
- **Профили за оценка по трите стълба** – със съответните коментари и констатации относно силните страни и областите на подобрения при извършването на съответните стъпки от процеса на прилагане на модела:
 - Стълб 1 – външна оценка за процеса на самооценката (стъпки 1-6 от Насоките на модела)
 - Стълб 2 – външна оценка за процеса на приоритизиране, планиране и изпълнение на мерките за подобрения (стъпка 7-9 от Насоките на модела)
 - Стълб 3 – външна оценка за нивото на зрялост на принципите за цялостно управление на качеството (8те принципа за тотално качество)
- **Предложение** дали да се присъди или не **етикет/сертификат „Ефективен САФ потребител“** – въз основа на обобщения обективен профил за оценка по трите стълба.

2. Идентифицирани ключови силни страни

Кратко представяне на Агенцията

Агенцията за социално подпомагане (АСП) е администрация към министъра на труда и социалната политика за изпълнение на държавната политика по социално подпомагане и осъществява следните дейности:

- Предоставя социални и семейни помощи за деца, осигурява закрила на детето и на правата на хората с увреждания;
- Вписва в регистър лица, които могат да предоставят социални услуги по ред, определен в закон;
- Контролира спазването на утвърдени критерии и стандарти за извършване на социални услуги;
- Открива, променя вида и/или променя капацитета на социални услуги и закрива социални услуги, когато са делегирани от държавата дейности;
- Регистрира български физически и юридически лица, извършващи социални услуги регистрирани по Търговския закон, както и на физически лица, извършващи търговска дейност, и на юридически лица, възникнали съгласно законодателството на друга държава - членка на Европейския съюз, или на друга държава от Европейското икономическо пространство;
- Изготвя обобщени годишни отчети и анализи за всички индивидуални оценки на потребностите на хората с увреждания и резултатите от тях, както и за дейността по социално подпомагане в страната, които представя на министъра на труда и социалната политика;
- Участва при изготвянето на проекти на нормативни актове в областта на социалните помощи, социалните услуги и правата на хората с увреждания;
- Разработва единна система за оценка и контрол на дейностите на дирекциите „Социално подпомагане“ и осъществява специализиран контрол върху тях чрез собствения си Инспекторат;
- Координира дейностите по планиране и развитие на социалните услуги;
- Изгражда, администрира и поддържа интегрирана информационна система на агенцията за изпълнение на дейности по закон в областта на социалното подпомагане, социалните услуги и закрила на детето;
- Други дейности, определени в закон или в акт на Министерския съвет.

Ценности и принципи:

При изпълнение на своите дейности АСП се направлява от следните ценности и принципи:

- солидарност, социална отговорност и справедливост;
- равни възможности за всички и недопускане на дискриминация;
- правото на всички български граждани на:
 - достойно съществуване и пълноценно участие в обществения живот; продуктивен живот в добро здраве; адекватна социална закрила;
 - лично или чрез свои сдружения свободно да отстояват интересите си; свободно движение и работа в рамките на Европейския съюз, като негови граждани.
- активна социална политика, а не пасивно подпомагане;
- приоритетни инвестиции в човешкия капитал;
- гарантиране на равен достъп, качество, добра насоченост и прилагане на индивидуален подход при предоставянето на публични услуги;

- ресурсна обезпеченост, перспективност, съгласуваност и допълняемост на политиките, по които е определена за отговорна институция;
- координираност, ефективност и ефикасност при управлението на процесите;
- социален диалог, партньорство и сътрудничество с всички заинтересовани страни;
- изпълнение и зачитане на международните стандарти в сферата на социалната закрила и социалното включване;
- законосъобразност, прозрачност, публичност и превенция на корупцията.

Агенцията е юридическо лице със седалище София и с адрес на управление ул. Триадница 2. Изпълнителният директор на агенцията е второстепенен разпоредител с бюджет към министъра на труда и социалната политика. АСП е и управляващ орган на Оперативна програма за храни и/или основно материално подпомагане, съфинансирана от Фонда за европейско подпомагане на най-нуждаещите се лица 2014 – 2020 г., с Решение № 902 на Министерския съвет от 2015 г. и изпълнява тези функции съгласно системите за управление и контрол на програмата.

Силни страни

На 20.06.2019 г. е подписано споразумение между АСП и ИПА (вх. № BG05SF0P001-2.014-5) за сътрудничество при въвеждането на европейския модел на управление на качеството в АСП в рамките на проекта на Института „Въвеждане на Обща рамка за самооценка CAF в българската администрация“, който се осъществява с безвъзмездната финансова помощ по Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

Изпълнителният директор на АСП със своя заповед № РД01-1727 от 13.09.2019 г. е определил екип за цялостно прилагане, при пълен обхват на инструмента CAF 2013. За целта е сформирана Група за интегрална самооценка на функционалните направления на дейност в агенцията - на централно и териториално ниво, която от своя страна се подпомага от функционални подгрупи. Целеният резултат от работата на екипите е да бъде извършена самооценка на цялата организация и да бъде изготвен доклад за резултатите от нея.

Агенцията прилага инструмент CAF за първи път като до настоящия момент е извършена самооценка за състоянието на организацията, обективизирана в Доклад, и е утвърден и в процес на пълно изпълнение План за подобрене по CAF.

Въз основа на направеното цялостно проучване може да се направи следното обобщение за силните страни при въвеждането на инструмента за качество CAF в Агенцията за социално подпомагане:

- Процесът на прилагане на модел CAF в АСП е извършен правилно и качествено в съответствие с Насоките и препоръките на инструмента, базирани на успешния практически опит за внедряване на модела в Европейския съюз.

- Висшето ръководство на АСП стартира процеса на въвеждане на модела с ясна воля за усъвършенстване на организацията и с разбиране на значението на CAF като специален иновативен европейски инструмент за цялостно подобряване и развитие на публичната организация. Моделът е въведен в цялата организация като е осигурен необходимия за това ресурс. Структурата на АСП е описана в Устройствен правилник на основание чл. 5, ал. 7 от Закона за социално подпомагане и чл. 55 от Закона за администрацията и включва около 4630

щатни бройки разпределени в Ръководство, обща и специализирана администрация, последната от които е организирана в 28 Регионални дирекции за социално подпомагане и 147 дирекции „Социално подпомагане“. По време на целия процес е налице пълна подкрепа на Висшето ръководството на агенцията за осъществяване на проект САФ и на работата на служителите и екипите по проекта. При проведената среща с ръководството по време на проучването е установено не само разбиране на ползите от прилагане на модела, но и на пълно съдействие от негова страна за изпълнение на мерките, водещи до положителна промяна в организацията.

- Извършена е добра подготовка за въвеждането на модела: сформирана е една група за цялостна оценка и разширен екип с представители на централното управление и на териториалните структури. Изготвен и приложен е План-график за процеса на внедряване на модела. Изготвен и приложен е общ Комуникационен план за предоставяне на информация за модела и неговото въвеждане в организацията. Основен способ за комуникация е бил вътрешноведомствения интернет сайт, за да може информацията да се обменя в реално време със всичките 175 териториални структури. Съставено е портфолио с доказателствени документи за нуждите на самооценката. Проведени са необходимите обучения на служителите от групата за самооценка и функционалните подгрупи, пряко участващи в работата по проект САФ. Самото висше ръководство проявява сериозен интерес за опознаване и разбиране на модела (включително Председателя, тримата зам.-председатели и главния секретар). Определен е екипът по САФ като по иновативен начин той е съобразен с големината на агенцията

- Ръководството и служителите на агенцията разбират значението и препоръките на САФ за комуникацията и извършва конкретни действия за широка информираност на служителите – относно модела и процеса на неговото прилагане.

- Самооценката на АСП е извършена на базата на методологията за прилагане на САФ (по 9 критерии и 28 подкритерии). В рамките на процеса на самооценка са идентифицирани силните страни и областите за подобрене и са предложени множество идеи за мерки за подобрене. Резултатите от самооценката са документирани в доклад.

- Изготвен е План за подобрене, който е включен за реализация на стратегията на АСП до 2021 г. наред с приоритетите на правителствената програма за управление 2017-2021 г. Чрез въвеждането на модел САФ, АСП се ориентира към една нова административна култура, базирана на принципите на цялостно управление на качеството.

- Към настоящия момент АСП е в процес на цялостна реформа на дейността и реорганизация на цялостната си структура (централна, регионална и местна). В момента се извършват предварителни проучвания за мерки за намаляване на административната тежест, намаляване времето за административни услуги, внедряване на съвременни електронни услуги и улеснения за гражданите, които са свързани с принципите за тотално управление на качеството.

В следващите части на този Доклад са идентифицирани по-конкретно и детайлно силните страни на АСП - в рамките на всяка стъпка от процеса на въвеждане на модела.

Посочените в Доклада оценки и констатации се базират на проведеното проучване на документацията на АСП по проект САФ, на проведените на място срещи и интервюта с представителите на Агенцията, и на Националните правила за външна обратна връзка, утвърдени от ИПА.

На база на идентифицираните силни страни в настоящия Доклад и обективната методика за оценка на Правилата и процедурата за външна обратна връзка обосновано (чрез Доклада) предлагам Агенцията за социално подпомагане да получи етикет „Ефективен САФ потребител“.

3. Ключови области за подобрене

Въз основа на направеното проучване, констатации и изводи препоръчвам следните основни насоки за развитие и подобрене на работата по САФ в АСП:

- Препоръчвам в края на настоящата година (или през януари 2021 г.) да се изготви обобщен отчет за изпълнението на Плана през 2020 г. - като на тази основа може да се направи актуализация/продължение на Плана за подобрене за 2021 г. с възможно включване и на допълнителни мерки (по преценка). На база на изготвения отчетен доклад да се направи анализ на въздействието на изпълнението на плана върху развитието и усъвършенстването на агенцията и на тази основа в бъдеще да се обмисли възможността за второ прилагане на модела в организацията (частично – в централната администрация или пълно – по преценка на ръководството).
- Модел САФ придава голямо значение на комуникацията и информирането на служителите и на заинтересованите страни за процеса на внедряване на модела. Целта на изискваната широка комуникация по САФ е да се създаде ангажираност и съпричастност от страна на служителите и други заинтересовани страни, както и на видимост на полезния ефект от прилагането на модела. В тази връзка е необходимо да се положат усилия за по-добра комуникация със заинтересованите страни и широката общественост за модела и неговото прилагане в агенцията. За целта на официалната интернет страница на организацията да се направи рубрика по САФ – с кратко представяне на модела и на процеса на неговото прилагане в агенцията, както и с включването на ключовите документи – доклада за самооценка (по преценка на ръководството и на екипа - целият или резюме от него) и плана за подобрене, заедно с крака информация за неговото изпълнение. По този начин Агенцията ще бъде публично представена като организация, стремяща се към подобрене и усъвършенстване.
- Да продължи процеса на развитие на организационна култура и усъвършенстване на агенцията чрез прилагане на принципите на цялостно управление на качеството.

4. Основни препоръки

- Да се направи цялостен преглед и анализ на извършения вече процес на въвеждане на модел САФ (в неговите фази и стъпки), за да бъдат направени изводи относно срещнатите трудности, научени уроци и препоръки за следващо прилагане на модел САФ.
- Въз основа на посочения анализ и на цялостното изпълнение на Плана за подобрения на агенцията да се приложи отново модел САФ (по преценка на ръководството цялостно или на централно ниво) с оглед на прилагане на непрекъснат цикъл за усъвършенстване на организацията.
- Да се публикува новата версия на модела – САФ 2020 на страницата на министерството - в създадената рубрика по САФ.

Етикетът се присъжда

☒

Етикетът не се присъжда

☐

Част 2: Обратна връзка за процеса на самооценка

Основни коментари по процеса на самооценка/въвеждане на модела (стъпки 1-9)

В изпълнение на Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 г., Закона за администрацията., както и на сключено споразумение с Института по публична администрация (ИПА), Агенцията за социално подпомагане се ангажира с въвеждането на модел САФ като иновативна система за цялостно управление на качеството в публичната администрация. Прилагането на модела стартира през 2019 г. и практически е приключило със старта на организационната реформа през 2020 г.

Процесът на въвеждане на САФ обхваща 3 основни фази с 9 основни стъпки. Фази: *подготовка/начало* на процеса на прилагане на САФ (която включва разглежданите по-долу *стъпки 1 и 2 по САФ*), *самооценка* (която включва разглежданите по-долу *стъпки 3, 4, 5 и 6 по САФ*) и *приоритизиране/план за подобрене и изпълнение* (която включва разглежданите по-долу *стъпки 7, 8 и 9 по САФ*).

Оценката на всяка една от стъпките е дадена по-долу с конкретни констатации за силните страни и препоръките/областите за подобрения.

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

Силни страни:

- Решението за въвеждане на модел САФ в агенцията е обективизирано със сключеното за целта споразумение с ИПА (20.06.2019 г.).
- Висшето ръководство в лицето на Изпълнителния директор на агенцията – госпожа Румяна Петкова, заместник-директорите и главният секретар на агенцията прилагат ефективен подход как да се организира и как да протече процеса по въвеждане на САФ. Ръководството ясно определя обхвата на приложение на модела – в цялата организация със централната и териториална администрация, както и класическата система на точкуване, която е препоръчителна за първо прилагане на модела.
- Подкрепата на ръководството в целия процес изиграва съществена роля за успешното въвеждане на модела с оглед на големината и сложната организационна структура на агенцията. Самото определяне на заместник - изпълнителен директор за председател на групата по САФ е израз на пряката ангажираност на висшето ръководство и гаранция за ефективното пилотно прилагане на модела. Внедряването на САФ в случая е сериозно предизвикателство за Агенцията. До голяма степен пилотното прилагане на модела е успешно и поради изградената през годините вътрешно организационна дисциплина, система за своевременен контрол, система за обратна връзка с гражданите и служителите, ясно разписани процеси, както и опит с други системи за качество.

Области за подобрене

Ръководството и служителите, участващи в процеса по прилагане на САФ, са мотивирани да прилагат всеки ефективно работещ модел, водещ до подобрене в организацията. В този контекст е препоръчително ръководството на агенцията да направи преценка за второ въвеждане на модела в бъдеще с оглед на непрекъснатост на процеса на развитие и усъвършенстване.

Дейностите са извършени по:				
много ограничен начин ☐	ограничен начин ☐	приемлив начин ☐	задоволителен начин ☐	отличен начин ☒

Стъпка 2: Дайте публичност на проекта за самооценка

Силни страни

- Изготвен е комуникационен план.
- Моделът и неговото прилагане в агенцията е обявен чрез вътрешния информационен сайт на Агенцията, което позволява достъпност до всички служители на територията на цялата страна. На сайта е обявена и заповедта за сформирание на групата за самооценка.
- Дейностите по планирането и изпълнението на стъпките в процеса са добре координирани и комуникирани.

Области за подобрене

- На официалната интернет страница на агенцията няма публична информация относно модела и неговото въвеждане в агенцията. Затова препоръчвам да се направи възможно най-бързо специална рубрика по САФ (например в менюто по проекти и програми), в която да се предостави публична информация на широката общественост и заинтересованите страни -за въвеждането на модела в организацията и постигнатите постижения като се публикуват и основните документи – Доклада за резултатите от извършената самооценка (по преценка на ръководството – цялостно или в резюме) и Плана за подобрене.
- При последващо прилагане на САФ да се разработи и приложи подробен План за комуникация с набелязани дейности, комуникационни канали, целеви групи, целени резултати, отговорни лица и срокове.

Дейностите са извършени по:				
много ограничен начин ☐	ограничен начин ☐	приемлив начин ☒	задоволителен начин ☐	отличен начин ☐

Стъпка 3: Съставете една или повече групи за самооценка

Силни страни

За цялостно прилагане и при пълен обхват на инструмента за организационно съвършенство на Обща рамка за оценка САФ 2013, със заповед № РД01-1727/13.09.2019 г. на изпълнителния директор е сформирана „Група за интегрална самооценка“ на функционалните направления в агенцията на централно и териториално ниво, в персонален и длъжностен състав. Относно екипа агенцията прилага иновативен подход, съобразен с големия размер на агенцията и нейната организационна структура. Екипът е сформирани в следния състав и структури:

Група за самооценка:

Председател: Виктория Тахова – Заместник изпълнителен директор

Заместник председател: Ирена Цветкова – Директор на дирекция „Човешки ресурси и правно обслужване“

Секретар: Диана Георгиева – главен експерт в отдел „Управление на човешките ресурси“, дирекция „Човешки ресурси и правно обслужване“

Членове:

1. Димитър Арnaudов – Ръководител Инспекторат
2. Красимир Ралев – Директор на дирекция „Вътрешен одит“
3. Даниела Никифорова – Директор на дирекция „Финансово-стопански дейности и управление на собствеността“
4. Огнян Христов – Директор на дирекция „Анализ и административно обслужване“
5. Весела Минковска – Директор на дирекция „Информационни системи“
6. Емил Тодоров – Директор на дирекция „Закрила на детето“
7. Милена Енчева – Директор на дирекция „Международно сътрудничество, програми и европейска интеграция“
8. Румяна Георгиева – Главен директор на Главна дирекция „Социално подпомагане“
9. Инна Ведър-Ценкова – Заместник главен директор на Главна дирекция „Социално подпомагане“

Групата за самооценка се подпомага от следните функционални подгрупи:

- ✓ Функционална подгрупа за вътрешен одит;
- ✓ Функционална подгрупа за контролна дейност;
- ✓ Функционална подгрупа за управление на човешките ресурси;
- ✓ Функционална подгрупа за правно обслужване и обществени поръчки;
- ✓ Функционална подгрупа за финансово обслужване и управление на собствеността;
- ✓ Функционална подгрупа за административно обслужване, анализ и системи за социална сигурност;
- ✓ Функционална подгрупа за дейности и мерки по закрила на детето;
- ✓ Функционална подгрупа за международно сътрудничество, програми и европейска интеграция;
- ✓ Функционална подгрупа за социално подпомагане, хора с увреждания и социални услуги.

Области за подобрене

- Да се обмисли и приложи схема/и за признание на усилията и работата по прилагане на модела на членовете на екипа/общо на екипа, с оглед на тяхната мотивация и удовлетворение от участието им и допълнителната им работа по проект CAF.

Дейностите са извършени по:

много ограничен начин ☐	ограничен начин ☐	приемлив начин ☐	задоволителен начин ☐	отличен начин ☒
---	--	---	--	--

Стъпка 4: Организирайте обучения

Силни страни

- Ръководството на Агенцията разбира необходимостта от подготовка на служителите за процеса на въвеждане на модела чрез обучения и осъществява пълна подкрепа за това. Обученията по САФ са организирани в сътрудничество с ИПА (по изготвена от Института програма, учебни материали и осигурени лектори) в рамките на Споразумението между АСП и ИПА.
- За подготовката на дейността на групата за самооценка и на функционалните подгрупи, са проведени общо обучение и две специализирани практически обучения, като в тях са присъствали всички номинирани служители. Участието на служителите на Агенцията в тях е документирано (в съответните заповеди, списъци с присъствалите обучаеми и наличните обучителни програми). Също така информация (и снимки) за проведените обучения по САФ със служители на Агенцията е публикувана на вътрешния сайт.
- Обученията са проведени от високо квалифициран и с богат опит по САФ консултант (определен от ИПА), който подпомага работата на екипа по време на целия процес. Ръководството и целия екип са много доволни от съдействието на консултанта и неговите полезни практически съвети и препоръки.
- Проведени са срещи с ръководството и разширен екип с консултанта и представители на ИПА за обсъждане процеса на внедряване на модела в АСП.

Области за подобрене

- Да се направи специална рубрика на вътрешния сайт с ключови за САФ обучителни материали, включително основни презентации (от общото обучение), кратката брошура/резюме за САФ на ИПА, новата версия САФ 2020 и обобщена информация за успешното прилагане на модела в Агенцията.

Дейностите са извършени по:

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

Стъпка 5: Извършете самооценката

Силни страни

Екипът в Агенцията правилно е приложил методиката на модела при извършване на самооценката на организацията като е следвал насоките на САФ и добрите практики за последователното извършване на основните стъпки и действия в процеса. Подходът и тук е иновативен с оглед големината на организацията и сложния процес на работата на екипите.

- Екипът по самооценката е изготвил портфолио с документи, които да служат за доказателства при извършването на самооценката по всички критерии/подкритерии на модела. Документите са сканирани и предоставени подредени по функционални области на Агенцията. Голяма част от документите са видими и на външно ведомствения сайт на Агенцията. Основен метод за предоставяне на информацията е чрез интернет връзки.
- За организиране на цялостната си работа и изпълнението на задачите екипът е провеждал регулярно оперативни и консенсусни срещи.

- Организацията на работа правилно е преминала през индивидуална и консенсусна фаза съобразно методиката по САФ. Всеки един от членовете на функционалните подгрупи е изготвил индивидуално оценяване на организацията по деветте критерии и съответните им подкритерии, след което на ежеседмични работни срещи същите са представени и обсъдени в съответната подгрупа. При паралелната работа на подгрупите е извършен анализ на доказателствата в областта на благоприятстващите фактори и постигнат консенсус относно силните страни, областите на подобрене, мерките за подобрене и оценката по всеки един критерий/подкритерий.
- На проведеното на 14-ти ноември 2019 г. второ консенсусно заседание, Групата за самооценка е приела и разработените 2 анкетни карти /за служители и за потребители на административни услуги на АСП/, обобщени са резултатите и е обсъден в детайли проекта на доклада. Материалите са изпратени по електронен път за коментари и бележки.
- Възложените на работната група за самооценка задачи са изпълнявани в съответствие с изискванията на ръководството (съобразно заповедта за сформирание на екипите)

Области за подобрене

- Макар и да е намерено иновативно и работещо решение за екипа за самооценка в този голям мащаб на организационна структура като АСП, сложният състав и структури за работа по САФ затруднява оперативната и ефективна работа в етапите по самооценка (индивидуална и особено постигането на консенсусна обща оценка), което намира отражение в ограничаване на броя на предлаганите мерки за подобрене. Според мен по-големия брой предложения за мерки за подобрене на агенцията би довело до по-големи възможности и индикатори за развитие на проблемни области. Последното е в интерес и на ръководството, и на служителите, но най-вече на гражданите. Препоръчвам при ново прилагане на САФ мерките за подобрене да не се ограничават в такава степен.

Дейностите са извършени по:

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

Стъпка 6: Съставете доклад с резултатите от самооценката

Силни страни

Екипът е съставил Доклад за резултатите от извършената самооценка съобразно методиката на САФ, както следва:

- В доклада са описани всички стъпки от вземането на решение за въвеждане на САФ до изготвяне на консолидираните оценки на всичките критерии и съответните им подкритерии.
- Направен е подробен анализ на организацията по всички критерии/подкритерии с определени силни страни, области на подобрене и мерки за подобрене.
- Направени са изводи за силните страни и тяхното обвързване с реални резултати, ключови за дейностите на Агенцията. Това показва, че АСП има изградена практика да анализира своите силни страни и от този анализ е видно, че по много голяма част от критериите/подкритериите Агенцията има извършени действия още преди въвеждането на САФ;
- Направени са изводи за областите на подобрене и необходимите мерки за подобрене.

Области за подобрене

• От прегледа на писмените доказателства и разговорите с висшето ръководство на Агенцията установих, че екипите са подхождали изключително професионално и отговорно към аналитичната част, на базата на което са взети информирани решения за бъдещи действия за подобрене на качеството на административната дейност на Агенцията. Поради тези причини тук не се налагат препоръки.

Дейностите са извършени по:

много ограничен начин ☐	ограничен начин ☐	приемлив начин ☐	задоволителен начин ☐	отличен начин ☒
---	--	---	--	--

Част 3: Обратна връзка относно плана за подобрене

Стъпка 7: Съставете План за подобренията, въз основа на утвърдения Доклад от самооценката.

Силни страни

Екипът е съставил План за подобрене от извършената самооценка съобразно методиката на САФ, както следва:

• В съдържателната му част са включени мерки за подобрене с най-висок приоритет /неотложни/ спрямо областта на подобрене /по дейности, процеси, функции и роли/ в Агенцията, които водят до бърз ефект на подобрене. Такива реалистични мерки са свързани с измерването на натовареността в системата на Агенцията; с измерване на удовлетвореността; с подобряване на ресурсната обезпеченост в рамките на бюджетните възможности; с условията на труд; с електронните услуги и пр. Чрез този подход е гарантира в значителна степен динамиката на процесите на подобрене, тъй като има проекция и възприемащ се ефект на въздействие относно подобряваните зони и области. Интегралните мерки от Плана за подобрене се изпълняват при условията на екипност от всички ресорни ръководители в АСП, за да се гарантира съпричастност и административна солидарност и ясен ангажимент към постигането на определения резултат.

• Резултатите от изпълнения първи План за подобрене на Агенцията предполага възможност за извършване на оценка на метриката на подобрене и за проекция/транслиране на резултатите в следващите етапи на процеса по усъвършенстване на организацията.

Области за подобрене

• Планът за подобрене (както стана въпрос по-горе) се основава на доклада за самооценка и когато дефинираните с консенсус предложения за мерки за подобрене са малко като количество в доклада, то и плана за подобрене до известна степен е ограничен. Той включва само 6 основни мерки за подобрене като няма ясно определени (приоритизирани) по стратегическо значение и бързина мерки, което не отговаря на добрите практики по САФ. Изпълнението на всяка мярка за подобрене, неминуемо променя структура, поведение или системата за взаимовръзки. Ето защо, препоръчвам при следващия цикъл на САФ плана за подобрене да има повече мерки.

Дейностите са извършени по:				
много ограничен начин ☐	ограничен начин ☐	приемлив начин ☐	задоволителен начин ☒	отличен начин ☐

Стъпка 8: Дайте публичност на плана за подобренията

Силни страни

- Въз основа на изградената информационна система на територията на страната Планът за подобрене на Агенцията е разпространен към всички териториални звена и спазва препоръката на модел САФ за информация, комуникация и публичност на служителите на организацията.
- Изготвен и утвърден е допълнителен Комуникационен план специално за Плана за подобрене. Планът за подобрене е публикуван на вътрешния сайт на Агенцията, чрез което е създадена възможност всички служители да се запознаят с него.

Области за подобрене

- На официалната интернет страница на агенцията няма публична информация относно модела и неговото въвеждане в агенцията. Затова препоръчвам да се направи възможно най-бързо специална рубрика по САФ (например в менюто по проекти и програми), в която да се предостави публична информация на широката общественост и заинтересованите страни - за въвеждането на модела в организацията и постигнатите постижения като се публикуват и основните документи – Доклада за резултатите от извършената самооценка (по преценка на ръководството – цялостно или в резюме) и целия План за подобрене.
-

Дейностите са извършени по:				
много ограничен начин ☐	ограничен начин ☐	приемлив начин ☒	задоволителен начин ☐	отличен начин ☐

Стъпка 9: Приложете Плана за подобренията

Силни страни

Изпълнението на дефинираните мерки от План за подобрието е от ключово значение за нейното усъвършенстване. Ръководството на Агенцията целенасочено прилага усилия за изпълнение на План за подобрене - като съобразно САФ и добрите практики се осъществява системен подход с мониторинг и контрол. В съответствие с областите и мерките за подобрене дефинирани от групата за самооценка са налице следните подобрения:

- създадени са анкетни карти за обратна връзка с потребителите на услуги и за проучване на нагласите на служителите.
- подобряване на он-лайн достъпа до услуги е видим на следния интернет адрес:
<https://asp.government.bg/bg/administrativni-uslugi-glavni>
- изготвени и утвърдени са 41 процесни карти за извършване на административните услуги;

• създадени и утвърдени са вътрешни правила за всеки административен процес като: административното обслужване в агенцията, документооборота, електронните документи, правила за планиране, мониторинг и оценка, харта на клиента, правила за вътрешен одит, за организация на работата на всяка отделна дирекция и др.

Области за подобрене

На база на направеното документално проучване и проведените срещи и интервюта в Агенцията препоръчвам:

• Да се продължи с прилагането на плана на подобрене до пълното му и окончателно изпълнение. В края на настоящата година (или през м.януари 2021 г.) да се изготви обобщен отчет за изпълнението на Плана през 2020 г. На тази база по преценка на ръководството и екипа да се направи актуализация/продължение на плана за подобрене за 2021 – ако е нужно (като е възможно да се включат нови мерки за изпълнение, базирани на Доклада от извършената самооценка или допълнителни – по преценка на ръководството и екипа).

• Да се направи аналитичен Доклад/Отчет за цялостно изпълнение на Плана за подобрене, който да бъде споделен с всички служители на Агенцията по установения ред, както и със заинтересованите страни (по преценка на ръководството - цялостно или в резюме) – с оглед повишаване на тяхното разбиране, интерес и съпричастност към работата по модела в Агенцията. Същият документ да бъде предоставен и на националния САФ ресурсен център в ИПА.

Дейностите са извършени по:

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

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

По-долу е представена информация и оценка относно принципите за цялостно управление на качеството - въз основа на направеното проучване и проведени срещи, прегледа на идентифицираните силни страни и области за подобрене в Доклада по самооценката по САФ и образците на Националните правила за външна обратна връзка (въпросник с критерии и профил на 3ти стълб) - отразено в профила на общата оценка в края на настоящия доклад.

1.Подход, ориентиран към резултати

Силни страни

- Въведена е коректна и балансирана система от показатели при измерване на дейността на Агенцията за социално подпомагане;
- Процесният подход е практика в организацията и наличието на утвърдени процесни карти е доказателство за това;
- Периодично се прави системен мониторинг на резултатите в прилаганите системи в администрацията на национално ниво.

Области за подобрение

- Да продължи прилагането и развитието на подхода, целящ постигането на резултати в агенцията като за целта те се планират, изпълняват чрез ефективна система за мониторинг и контрол и отчитат регулярно.

Дейностите са извършени по:

Организацията:	Не е достигнала начално ниво	Е достигнала начално ниво	Е достигнала ниво на реализация	Е достигнала ниво на зрялост
	☐	☐	☒	☐

2. Фокус върху гражданите/потребителите

(принцип, представен по-детайлно по избор на агенцията)

Силни страни

Този принцип означава, че организацията се фокусира върху нуждите на настоящи и потенциални граждани/потребители. Тя ги включва в разработването на продукти и услуги, както и в подобряването на нейната ефективност.

Принципът е с висока степен на зрялост в АСП. По – конкретно:

- Агенцията за социално подпомагане е администрация към министъра на труда и социалната политика, която е включена активно в изпълнението на разработваната от Министерството на труда и социалната политика (МТСП) държавна политика в областта на социалното подпомагане, социалната закрила, социалното включване, гарантиране правата на хората с увреждания, равните възможности и антидискриминацията. В този контекст мисията и визията за развитие на Агенцията са изцяло фокусирани върху нуждите и интересите на гражданите и потребителите/бизнеса. През 2020 г. във връзка с възникналата извънредна ситуация с COVID 19, Агенцията адаптира организацията на своята работа и я насочва още повече към възникналите нужди на гражданите.

- Въвеждането на системите за контрол на качеството са насочени към облекчаване на административната тежест при обслужване на гражданите и бизнеса.

- Агенцията предоставя на гражданите/потребителите информация за предоставяните от организацията административни услуги чрез различни канали за достъп - официалната интернет страница, информационни табла, находящи се в приемните на териториалните поделения на АСП, чрез устни консултации, проведени с експерти и служители на Агенцията и др. Организацията осигурява високо ниво на достъпност чрез въведеното непрекъснато работно време в приемните за обслужване на граждани, публикуване на електронни образци на документи, графици за посещение от страна на служители на АСП в малките населени места. Предвид епидемичната обстановка, в която се намира страната ни, е създадена специална рубрика „Коронавирус COVID-19“, в която е публикувана Инstrukция за ползване на електронни административни услуги, в условия на извънредно положение. За улеснение и редуциране броя на гражданите, посещаващи приемните на дирекциите „Социално подпомагане“ (ДСП), е създаден и функционира и електронен адрес, предназначен за заявяване на електронните административни услуги, предоставяни от АСП, чрез електронна поща, без да е необходимо подписване с електронен подпис. Агенцията предоставя множество - 28 броя електронни административни

услуги чрез Единния портал за заявяване на електронни услуги на ДАЕУ, чрез електронен подпис или ПИК на НОИ, както и възможност за подаване на заявления чрез лицензиран пощенски оператор. Важно е да се отбележи, че услугите на АСП са напълно безплатни за гражданите. Не на последно място стартирането на различни кампании за прием на документи във връзка с предоставяните административни услуги се оповестява публично. В периода на пандемия е разкрита и 24-часова телефонна линия за граждани.

В АСП е осигурена публичност и прозрачност по отношение функционирането на организацията. На официалната интернет страница на Агенцията периодично се публикуват стратегическите документи, а именно Стратегическия и Оперативен план на АСП, Отчет за изпълнение на Годишния оперативен план на АСП, в които са разписани дългосрочните и краткосрочни цели на организацията, разпределени по съответните политики. Ежегодно се изготвят и отчитат Целите на администрацията. Обработката на жалби, сигнали и предложения, отправени от страна на граждани са регламентирани, като в хода на административното производство АСП спазва установените стандарти за качество на предоставяните административни услуги и правилата за защита на физическите лица във връзка с обработването на личните им данни, въведени с Регламент (ЕС) 2016/679 на Европейския парламент и на Съвета от 25.05.2018 г. В агенцията се правят периодични проучвания на мнението на гражданите/потребителите относно качеството и удовлетвореността от извършваните административни услуги.

- Повечето сгради, които са предоставени за ползване на АСП, и в които се предоставят услуги за граждани, са достъпни с обществен транспорт. Тези от тях, в които това е възможно (в съответствие с изискванията на Закона за хората с увреждания), е осигурен и физически достъп за хора с увреждания. Създадена е и възможност за посещения в дома и оказване на съдействие на гражданите, чието здравословно състояние не им позволява лично да посещават ДСП с цел депозиране на заявления-декларации за кандидатстване за социална подкрепа.

- Предвид обстоятелството, че АСП е определена и за Управляващ орган (УО) на Оперативна програма за храни и/или основно материално подпомагане (съфинансирана от Фонда за европейско подпомагане на най-нуждаещите се лица 2014-2020 г.), е създадена организация и се поддържат оптимални темпове на изпълнение на оперативната програма на всички етапи от програмния цикъл, без да се допуска загуба на средства. В рамките на утвърдения финансов план на Оперативната програма ежегодно се осъществява подпомагане с индивидуални пакети хранителни продукти и осигуряване на топъл обяд на най-бедните и нуждаещи се лица, определени като целеви групи в специална Наредба на министъра на труда и социалната политика. Постигнат е максимален обхват на представителите на целевите групи подпомогнати с индивидуални пакети храни и топъл обяд.

- В изпълнение на Националната цел за намаляване броя на живеещите в бедност през 2019 г. са разпределени 241 647 пакета с хранителни продукти от първа необходимост на повече от 452 046 лица и членовете на техните семейства.

- Предвид възникналата епидемична обстановка и обявена извънредна ситуация в България, свързана с разпространението на COVID-19, Агенцията като управляващ орган на програмата е предприела незабавни мерки да насочи подпомагане с хранителни продукти, като идентифицира допълнителни целеви групи на най-застрашените от последиците на епидемията лица и семейства.

- В периода 03.04. – 11.06.2020 г. на общо 73 036 лица, в т.ч. и членовете на семействата, са разпределени 1 405 тона храни от първа необходимост. Във връзка с извънредната ситуация по изискване на УО на ОПХ към ПО - БЧК е създадена организация, като:

- Пакетите с хранителни продукти са предоставени в домовете на всички идентифицирани лица, с цел избягване на риска от заразяване и разпространение на COVID-19.

- Предоставянето на съпътстващи мерки е на индивидуален принцип, като се прилагат всички противоепидемични мерки, с цел да не се застрашава здравето на правоимащите лица и на лицата, които предоставят тези мерки.
- На 05 октомври 2020 г. поетапно е стартирало предоставянето на индивидуалните пакети хранителни продукти, което ще продължи и през месец ноември 2020 г. Предвидено е да се подпомогнат над 470 000 лица от основната целева група с близо 6500 тона храни на стойност над 15 700 000 лв.
- За първи път за семействата с по трима и повече членове е планирано да се получават по два пакета с храни.
- Операция „Осигуряване на топъл обяд“ се реализира от м. май 2015 г. до 30 април 2020 г. През 2015 г. топъл обяд са получавали малко повече от 8 000 лица от допустимите целеви групи в 86 общини.
- Целева програма „Топъл обяд у дома, в условията на извънредна ситуация – 2020 г.“ е част от пакета мерки на правителството за подкрепа на уязвимите граждани в условията на тежката ситуация в страната, произтичаща от разпространението на COVID-19. Програмата е насочена Като продължение на усилията на МТСП и на Агенцията за социално подпомагане да не се допусне прекратяване на подкрепата за най-нуждаещите се с топъл обяд в тежката ситуация. Чрез нея е надградена операция тип 3 по Оперативната програма за храни, финансирана от оперативната програма..

Области за подобрене

- Да продължат усилията на АСП за прилагане на посочения принцип.
- Да продължи работата на агенцията в търсене на повече възможности за електронна информираност на гражданите относно работата и услугите на агенцията.

Дейностите са извършени по:

Организацията:	Не е достигнала начално ниво ☐	Е достигнала начално ниво ☐	Е достигнала ниво на реализация ☐	Е достигнала ниво на зрялост ☒
-----------------------	---	--	--	--

3.Лидерство и постоянство на целите

Силни страни

- Агенцията има ясно определени мисия, визия, ценности и стратегически цели, които периодично постоянно се изпълняват, преглеждат и актуализират - при нужда.
- Ръководството управлява дейността на агенцията в подкрепа на изпълнението на държавната политика в областта на социалното подпомагане, социалната закрила, социалното включване, гарантиране правата на хората с увреждания, равните възможности и антидискриминацията.
- Осъществява се периодичен мониторинг и отчетност за изпълнението на планираните цели и дейности.

Области за подобрене

- Да продължат усилията на агенцията за прилагане и развитие на този принцип.

Дейностите са извършени по:				
Организацията:	Не е достигнала начално ниво	Е достигнала начално ниво	Е достигнала ниво на реализация <input checked="" type="text"/>	Е достигнала ниво на зрялост

4. Управление чрез процеси и факти

Силни страни

- Утвърдена е практиката на процесен подход в изпълнението. Конкретните процедури и процеси се регламентират с утвърдени от изпълнителния директор на Агенцията документи, неразделна част от системите за управление.
- Налице са разнообразни процедури за измерване и контрол на изпълнението, регламентирани от съответните приети документи (Вътрешни правила за административното обслужване, Вътрешни правила за административния контрол, Стратегия за управление на риска, СФУК, процесни карти и други).
- Регламентирани са процедури на отчет и предприемане на коригиращи действия.
- В АСП регулярно се събира управленска информация и информация за важни фактори с оглед на стратегическото планиране. Събира се информация и за изпълнение на политиката за закрила на детето на цялата територия на страната.

Области за подобрене

- Да продължават усилията на агенцията за развитие и прилагане на посочения принцип.

Дейностите са извършени по:				
Организацията:	Не е достигнала начално ниво	Е достигнала начално ниво	Е достигнала ниво на реализация <input checked="" type="text"/>	Е достигнала ниво на зрялост

5. Подход, основан на възможности за развитие и участие на хората.

Силни страни

- АСП се стреми да осигурява подготвен и способен персонал за изпълнение на своята мисия.
- Прилага се политика за управление на човешките ресурси с възможности за развитие на служителите.
- Агенцията предоставя на служителите възможности за обучения и изготвя общ план за обученията.
- Вътрешни правила и процедури са част от практиката в администрацията за поддържане на добра организационна култура и споделени ценности;
- Служителите участват в въвеждането на процесите и усъвършенстване до постигане на добро ниво на изпълнение. Има изградена система от процедури по внасяне на предложения за коригиращи действия;
- Отчита се нивото на индивидуално изпълнение, като част от общия подход за мотивиране и стимулиране на служителите, във връзка с прилагането на процедури за допълнително

материално стимулиране и оценяване на приноса за постигане на общите цели на администрацията;

Области за подобрене

- Да продължават усилията на агенцията за развитие и прилагане на посочения принцип.
- Разработването на планове за обучение и развитие на служителите да се осъществява в съответствие със стратегическите цели на Агенцията за социално подпомагане.
- Да се създават възможности за кариерно развитие на служителите.
- Да се извършват регулярни проучвания (ежегодно) на удовлетвореността на служителите от работата им в агенцията.

Дейностите са извършени по:

Организацията:	Не е достигнала начално ниво ☐	Е достигнала начално ниво ☐	Е достигнала ниво на реализация ☐	Е достигнала ниво на зрялост ☒
----------------	---	--	--	--

6. Непрекъснато обучение, иновации и усъвършенстване

Силни страни

- Агенцията е осигурила технологична среда за споделяне на знания чрез вътрешната интернет страница на Агенцията, която редовно се актуализира и предоставя информация за вътрешните правила и процедури, практики и учебни материали и друго;
- Администрацията поддържа партньорски връзки с цел обмен на знания, опит и информация със сродни организации от държавите от ЕС;
- Ежегодно се оценяват и планират нуждите от обучение, като ръководството е ангажирано с осигуряването на ресурси и условия.
- През 2019-2020 г. Агенцията въвежда пилотно иновативния Европейски модел за качество в публичната администрация CAF (Обща рамка за оценка) с цел подобряване и усъвършенстване на организацията.

Области за подобрене

- Да продължават усилията на агенцията за развитие и прилагане на посочения принцип.

Дейностите са извършени по:

Организацията:	Не е достигнала начално ниво ☐	Е достигнала начално ниво ☐	Е достигнала ниво на реализация ☒	Е достигнала ниво на зрялост ☐
----------------	---	--	---	---

7. Развитие на партньорства

(по-подробно представен принцип по избор на агенцията)

Силни страни

- АСП е идентифицирало ключовите си заинтересовани страни и партньори.
- АСП подкрепя развитието на партньорства и има сключени споразумения за

сътрудничество с различни заинтересовани страни като например МЗ, МВР, МНО, НСИ, НАП, Общини и НПО.

• АСП осъществява различни проекти, като някои от тях са в партньорство с други институции и организации (български и чуждестранни). Така например:

АСП е Управляващ орган по ОПХ ФЕПНЛ 2014-2020, по която изпълнява следните проекти:

- „Закупуване на хранителни продукти 2017-2019“
- „Закупуване на хранителни продукти“ 2020 г.
- „Техническа помощ“

АСП изпълнява 4 проекта по ОПРЧР 2014-2020 г. , както следва:

- „Повишаване на капацитета на служителите в сферата на закрилата на детето, социалните услуги и социалното подпомагане“ ; срок на изпълнение – 30.09.2022 г.
- „Приеми ме 2015“ ; срок на изпълнение – 31.12.2020 г.
- „Продължаваща подкрепа за деинституционализация на децата и младежите“, срок на изпълнение – 31.08.2020 г.
- "Нова дългосрочна грижа за възрастните и хората с увреждания" ; срок на изпълнение – 30.06.2022 г.

АСП изпълнява 2 проекта по други програми , както следва:

- Проект „Трансгранично сътрудничество в областта на социалното подпомагане на мултирегионално равнище Румъния – България“, финансиран по програма за трансгранично сътрудничество Interreg V - А Румъния-България 2014-2020“ ; срок на изпълнение – 22.11.2019 г.
- Проект „Осигуряване на електронен обмен на информация за социално осигуряване между Република България и страните членки на ЕС“ ; срок на изпълнение – 30.11.2019 г.

АСП изпълнява 3 проекта, по които е партньор с МТСП и АЗ:

- „Центрове за заетост и социално подпомагане“
- „Заедно срещу насилието“
- "Родители в заетост".

Области за подобрене

- Да продължават усилията на агенцията за развитие и прилагане на посочения принцип.
- Мисията на АСП и естеството на нейната работа предполага възможности за проучване, създаване и развитие на настоящи и потенциални партньорства (с идентифицирани и нови заинтересовани страни) за извършване на съвместни проекти, инициативи и дейности.

Дейностите са извършени по:

Организацията:	Не е достигнала начално ниво	Е достигнала начално ниво	Е достигнала ниво на реализация	Е достигнала ниво на зрялост
	☐	☐	☐	☒

8. Социална отговорност

Силни страни

- Агенцията е администрация към министъра на труда и социалната политика за изпълнение на държавната политика по социално подпомагане. Социалното подпомагане включва дейности по предоставяне на: социални помощи за лица и семейства; семейни помощи за деца; помощи за ветерани от войните и подкрепа на хората с трайни увреждания.
- Агенцията осъществява политика на социална отговорност както в контекста на своята мисия, така и извън нея.
- В рамките на обществените поръчки агенцията приоритетно избира доставчици с профил, свързан със социалната отговорност.
- Като работодател АСП наема като служители хора в неравностойно положение и хора с увреждания.

Области за подобрене:

- Да продължават усилията на агенцията за развитие и прилагане на посочения принцип.

Дейностите са извършени по:

Организацията:	Не е достигнала начално ниво	Е достигнала начално ниво	Е достигнала ниво на реализация	Е достигнала ниво на зрялост
	☐	☐	☐	☒

Част 5: Профил на оценката

Профил за оценка по Стълб 1 и Стълб 2	1	2	3	4	5
Стъпка 1 - Решете как да планирате и организирате процеса по самооценка					x
Стъпка 2 – Дайте публичност на проекта за самооценка			x		
Стъпка 3 – Съставете една или повече групи за самооценка					x
Стъпка 4 – Организирайте обучение					x
Стъпка 5 – Извършете самооценката				x	
Стъпка 6 – Съставете доклад за резултатите от самооценката					x
Стъпка 7 – Съставете план за подобрения				x	
Стъпка 8 – Дайте публичност на плана за подобрения			x		
Стъпка 9 – Приложете плана за подобрения				x	
Минимален необходим резултат: 28 точки (включително 3 стъпки с минимален резултат 4)	Точки : 38				

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

Етикетът се присъжда	Етикетът не се присъжда
☒	☐