



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja w wersji polskiej współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**CAF**  
**2006**

# **Wspólna Metoda Oceny (CAF)**

**Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę**



## **Wspólna Metoda Oceny (CAF)**

**Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę**

Tytuł oryginału:

The Common Assessment Framework (CAF). Improving an organisation through self-assessment

Przekład z języka angielskiego: dr Jarosław Matla

Recenzja: Halina Wolska

Redakcja: Agnieszka Odolczyk

Wydanie II

ISBN: 978-83-61647-09-6

Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji

ul. Stefana Batorego 5

02-591 Warszawa

Nowe wydanie publikacji w wersji polskiej powstało w ramach projektu systemowego „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”, realizowanego przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji w partnerstwie z F5 Consulting Sp. z o.o.

## Spis treści

<b>Przedmowa Krajowego Korespondenta CAF</b> .....	5
<b>Komentarz do II wydania</b> .....	7
<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Potencjał</b> .....	19
Kryterium 1. Przywództwo .....	20
Kryterium 2. Strategia i planowanie .....	24
Kryterium 3. Pracownicy .....	27
Kryterium 4. Partnerstwo i zasoby .....	30
Kryterium 5. Procesy .....	35
<b>Wyniki</b> .....	41
Kryterium 6. Wyniki w relacjach z klientami/obywatelami .....	42
Kryterium 7. Wyniki w relacjach z pracownikami .....	44
Kryterium 8. Wyniki społeczne .....	46
Kryterium 9. Wyniki kluczowe .....	48
<b>Skale oceny punktowej w modelu CAF</b> .....	51
<b>Wytyczne doskonalenia organizacji z zastosowaniem CAF</b> ..	61
<b>Benchlearning</b> .....	81
<b>Słownik terminów</b> .....	87

*Szanowni Państwo,*

*mam przyjemność i zaszczyt zaprosić Państwa do zapoznania się z drugim oficjalnym polskim wydaniem podręcznika metody CAF 2006.*

*Sam CAF świętuje już swoje dziesięciolecie, a liczba polskich użytkowników CAF zarejestrowanych w bazie Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej przekroczyła dwieście instytucji. Polska jest jednym z najaktywniejszych w Europie krajów wykorzystujących metodę CAF. Jest to tym większy powód do dumy, że świadczy o ogromnym zaangażowaniu konkretnych instytucji i ich pracowników, będącym przejawem oddolnych, lokalnych inicjatyw i potrzeby doskonalenia rezultatów własnej pracy.*

*Obok zaangażowania urzędów należy docenić w tym miejscu wysiłek konsultantów i ekspertów, którzy towarzyszą polskiemu CAFowi od jego początków oraz wspierają go swoim doświadczeniem i wiedzą. Najlepszym dowodem niech będzie obecne wydanie podręcznika, zawierające podsumowanie ostatnich kilku lat wspólnych wysiłków urzędów i ekspertów, które doprowadziły do wypracowania spójnej metodyki, nazewnictwa, a nade wszystko wspólnego rozumienia zasad doskonalenia organizacji w oparciu o samoocenę.*

*Marta Kuzawińska*

*Krajowy Korespondent CAF  
Departament Służby Cywilnej  
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów*

## Komentarz do II wydania

Pierwsza polska edycja publikacji *Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę (The Common Assessment Framework. Improving an organisation through self-assessment)* powstała w roku 2008 z inicjatywy Kancelarii Prezesa Rady Ministrów i została przygotowana w ramach projektu „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej”. Publikacja ta, niezależnie od swej roli jako przewodnika stosowania Wspólnej Metody Oceny, w znacznym stopniu przyczyniła się do ukształtowania podstaw polskiego słownictwa modelu CAF.

Od czasu wprowadzenia wersji CAF 2006 zaszło wiele istotnych wydarzeń, sprzyjających popularyzacji Wspólnej Metody Oceny. Odbłyły się kolejne ogólnoeuropejskie spotkania użytkowników CAF, których liczba systematycznie wzrasta, także w Polsce. W odpowiedzi na ich oczekiwania wprowadzono procedurę Poświadczania Jakości Zastosowania CAF, dającą nowy bodziec do wykorzystywania tej metody jako instrumentu doskonalenia organizacji sektora publicznego.

W miarę upowszechniania modelu CAF, wzbogaca się bibliografia Wspólnej Metody Oceny. Oprócz opracowań poświęconych korzyściom z zastosowania CAF w organizacjach publicznych, pojawiły się publikacje na temat dostosowania modelu do określonego profilu instytucji, np. sądowniczych, edukacyjnych, samorządowych. Dokonywano również stosownych aktualizacji broszury CAF 2006, upowszechnianej przez Centrum Zasobów CAF Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej, toteż wersja obecna broszury różni się nieco od swego pierwowzoru z 2006 roku.

Systematycznie zmienia się także słownictwo metody: do użytku wchodzi nowe pojęcia, słowa zapożyczone zyskują stałe obywatelstwo, określenia ugruntowane nabierają nowych znaczeń. Podobne procesy zachodzą w całym języku, który – jako narzędzie nie tylko elastyczne, ale też niezwykle demokratyczne – podlega ciągłemu dostosowaniu do wciąż zmieniającej się wiedzy i kultury całego społeczeństwa.

Wszystko to legło u podstaw decyzji o przygotowaniu drugiego polskiego wydania *The Common Assessment Framework. Improving an organisation through self-assessment*. Aktualizacji tłumaczenia broszury dokonano w ramach projektu „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”, realizowanego przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji w partnerstwie z F5 Consulting Sp. z o.o. Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

W niniejszym przekładzie zachowano spójność z terminologią dotychczasowych publikacji na temat CAF, a także ze słownictwem stosowanym przez ekspertów i użytkowników modelu. Dodano także przypisy, zawierające objaśnienia niektórych pojęć lub ich kontekstu.

Jako tekst źródłowy wykorzystano, zawierającą najświeższe aktualizacje, drukowaną edycję broszury *CAF 2006. The Common Assessment Framework (CAF). Improving an organisation through self-assessment*, otrzymaną w styczniu 2011 roku z Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej w Maastricht.

Priorytetem w podejściu do aktualizacji polskiego przekładu broszury było wierne oddanie treści oryginału – zarówno ze względu na praktyczne znaczenie publikacji, jak i z uwagi na jej powszechny i ogólnoeuropejski charakter.

dr Jarosław Matla, ekspert CAF  
Warszawa, 2 marca 2011 roku

---

## Wstęp

### Definicja

Wspólna Metoda Oceny (*Common Assessment Framework – CAF*) jest narzędziem zarządzania jakością, zainspirowanym przez Model Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM) i model Niemieckiego Uniwersytetu Nauk o Administracji (*German University of Administrative Sciences*) w Speyer. Wspólna Metoda Oceny została oparta na założeniu, że doskonałe wyniki organizacji osiągane są poprzez przywództwo ukierunkowane na strategię i planowanie, pracowników, partnerstwo, zasoby i procesy. CAF, jako całościowe i wszechstronne podejście do analizy działalności organizacji, jest sposobem spojrzenia na nią pod różnymi kątami w tym samym czasie.

### Geneza i rozwój

CAF jest efektem współpracy ministrów krajów członkowskich UE, odpowiedzialnych za administrację publiczną. Model ten powstał w wyniku połączonych wysiłków pod egidą Grupy ds. Innowacyjnych Służb Publicznych (IPSG) – grupy roboczej krajowych ekspertów, powołanej decyzją odpowiednich Dyrektorów Generalnych w celu promowania wymiany doświadczeń i współpracy w zakresie innowacyjnych sposobów modernizowania administracji i usług publicznych w krajach członkowskich Unii Europejskiej.

Wersja pilotażowa metody została zaprezentowana w maju 2000 roku, a pierwszą wersję zrewidowaną wprowadzono w roku 2002. Decyzją Dyrektorów Generalnych, odpowiedzialnych za administrację

publiczną, utworzono Centrum Zasobów CAF (CAF RC) przy Europejskim Instytucie Administracji Publicznej (EIPA) w Maastricht. W oświadczeniu strategicznym Instytut określił sposób, w jaki zamierza wypełniać swą rolę jako Centrum Zasobów CAF, oraz zdefiniował cele w tym zakresie.

We współpracy z grupą krajowych korespondentów CAF, wspomaganych przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (EFQM) i Niemiecki Uniwersytet Nauk o Administracji w Speyer, Centrum Zasobów CAF zapewniło instruktaż w zakresie różnorodnych sposobów wdrażania modelu i dokonało oceny jego użyteczności. Pomiędzy rokiem 2000 a połową roku 2008 około 1350<sup>1</sup> europejskich urzędów administracji publicznej zastosowało CAF w celu doskonalenia organizacji. Zainteresowanie wykorzystaniem tego narzędzia wyraziły także kraje pozaeuropejskie – jak np. Chiny, kraje Bliskiego Wschodu, Dominikana, Brazylia. Ponad 600 użytkowników CAF spotkało się na trzech Konferencjach Europejskich Użytkowników CAF – zorganizowanych kolejno w Rzymie (2003 r.), Luksemburgu (2005 r.) i Lizbonie (2007 r.)<sup>2</sup>. Dwa badania, przeprowadzone przez EIPA w kontekście tematyki dwóch pierwszych konferencji, dostarczyły szczegółowych informacji na temat stosowania CAF w Europie i zainspirowały powstanie wersji CAF 2006. Kolejnym działaniem EIPA było opracowanie bazy danych dotyczącej zastosowania modelu CAF, umożliwiającej upowszechnianie dobrych praktyk w administracji publicznej na obszarze całej Europy, a może nawet szerzej. Organizacje, które stosują CAF, mają dostęp do narzędzia pod nazwą *CAF e-tool* po dokonaniu rejestracji *on-line* w bazie danych CAF. Strona internetowa CAF dostarcza wszystkich możliwych informacji na poziomie europejskim. Obecnie model jest przetłumaczony na 20 języków. Wiele krajów opracowało także własne struktury wspomagania CAF, obejmujące szkolenia, narzędzia typu e-tool, broszury, spotkania użytkowników CAF i bazy danych CAF. Działania te stanowią gwarancję dla wszystkich uczestników zaangażowanych we wdrażanie CAF, że cel w postaci 2000 użytkowników CAF zarejestrowanych do 2010 r.<sup>3</sup>, wyznaczony podczas prezydencji brytyjskiej, zostanie osiągnięty.

8 czerwca 2005 r., na zakończenie prezydencji luksemburskiej, odpowiedzialni za administrację publiczną ministrowie krajów członkowskich UE wyrazili uznanie dla owocnej wymiany pomysłów, doświadczeń i dobrych/najlepszych praktyk pomiędzy administracją publiczną

krajów członkowskich UE w ramach Europejskiej Sieci Administracji Publicznej (EUPAN) oraz opracowania i stosowania takich narzędzi jak Wspólna Metoda Oceny. Zaapelowali także, by do agendy Strategii Lizbońskiej włączyć jeszcze więcej działań projakościowych. Oczekiwanie to zostało uwzględnione w zaktualizowanej wersji CAF 2006.

## Główny cel i podstawa jego realizacji

Model CAF został zaproponowany jako łatwe w użyciu narzędzie wspomagania organizacji sektora publicznego Europy w wykorzystywaniu metod zarządzania jakością dla usprawnienia ich funkcjonowania. CAF dostarcza ram samooceny, które w swej idei przypominają główne modele TQM, w szczególności model EFQM, ale ze specjalnym ukierunkowaniem na organizacje sektora publicznego i z uwzględnieniem ich specyfiki.

CAF ma cztery zasadnicze cele:

1. wprowadzenie zasad TQM do organizacji administracji publicznej i stopniowo, poprzez zrozumienie i wykorzystywanie samooceny, prowadzenie ich od stosowanej obecnie sekwencji „Zaplanuj – Wykonaj” do kompletnego cyklu „Zaplanuj – Wykonaj – Sprawdź – Popraw”,
2. umożliwienie organizacjom publicznym stosowania samooceny w celu uzyskiwania diagnozy i działań usprawniających,
3. spełnianie roli pomostu pomiędzy różnymi modelami stosowanymi w zarządzaniu jakością, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym,
4. ułatwianie *benchlearningu*<sup>4</sup> pomiędzy organizacjami sektora publicznego.

Dla wsparcia osiągnięcia tych celów wypracowano szereg komponentów, które są objaśnione w niniejszej broszurze: strukturę 9 kryteriów i 28 podkryteriów<sup>5</sup> wraz z przykładami, obszary Potencjału i Wyników, wskazówki dotyczące samooceny, działań usprawniających i projektów z zastosowaniem *benchlearningu* oraz słownik terminów.

## Organizacje docelowe

Model CAF został zaprojektowany do wykorzystania we wszystkich obszarach sektora publicznego i nadaje się dla organizacji publicznych każdego szczebla: krajowego bądź federalnego, regionalnego lub

<sup>1</sup> Łącznie w latach 2000-2009 około 1800 (przyp. tłum.).

<sup>2</sup> Ostatnia, czwarta konferencja odbyła się w Bukareszcie w 2010 r. (przyp. tłum.).

<sup>3</sup> Według Eipascope 2/2010 osiągnięto liczbę 2035 użytkowników CAF, którzy dokonali rejestracji w bazie danych CZ CAF przy EIPA – w tym 160 organizacji z Polski (przyp. tłum.).

<sup>4</sup> Uczenie się przez porównywanie do najlepszych wzorców – patrz: słownik terminów (przyp. tłum.).

<sup>5</sup> W praktyce używa się także określeń – odpowiednio: „kryterium główne” i „kryterium szczegółowe” (przyp. tłum.).

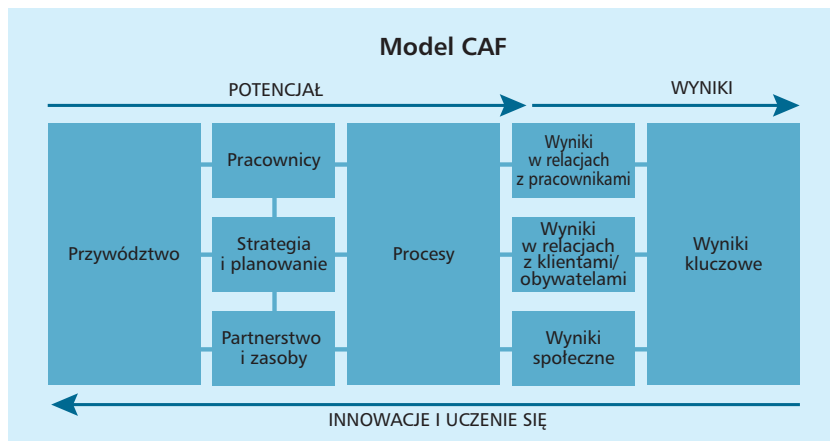
lokalnego. Może być także wykorzystywany w rozmaitych warunkach, np. jako część systematycznego programu reform lub jako podstawa do ukierunkowania działań doskonalących w określonych organizacjach sektora publicznego. W pewnych przypadkach, w szczególności dotyczących dużych organizacji, samooceną może zostać objęta tylko część organizacji, np. wybrany oddział lub departament.

### Dostosowanie narzędzia do potrzeb użytkownika

CAF jest narzędziem o charakterze ogólnym, a jego indywidualne dostosowanie do potrzeb użytkowników jest zalecane, pod warunkiem obowiązkowego zachowania jego podstawowych elementów, którymi są: 9 kryteriów, 28 podkryteriów i system oceny punktowej. Zarówno przykłady, jak i opisana w wytycznych procedura są elastyczne i mogą być dowolnie dostosowywane<sup>6</sup>, niemniej zaleca się uwzględnianie kluczowych elementów, określonych w wytycznych do metody.

### Struktura

Strukturę CAF przedstawia poniższy diagram:



Na podstawie modelu EFQM

Złożona z 9 kryteriów struktura modelu CAF określa główne aspekty, które powinny być uwzględniane w każdej analizie organizacyjnej.

<sup>6</sup> To podejście odzwierciedlają przewodniki *CAF and Education* (dostępny na stronie CZ CAF EIPA) oraz *CAF w samorządzie terytorialnym* (dostępny na stronie Departamentu Administracji Publicznej MSWiA), w których dokonano zaadaptowania przykładów, stosownie do specyfiki organizacji (przyp. tłum.).

Kryteria 1-5 odnoszą się do cech potencjału organizacji. Określają one wszystko to, co organizacja robi, oraz to, jak podchodzi do zadań, by osiągać pożądane rezultaty. Kryteria 6-9 obejmują natomiast wyniki, dotyczące klientów/obywateli, pracowników, społeczeństwa i kluczowych osiągnięć, oparte na pomiarach postrzegania organizacji i na ocenie wskaźników wewnętrznych. Każde kryterium dzieli się następnie na podkryteria. Zespół 28 podkryteriów obejmuje wszystkie ważne kwestie, które należy rozważyć podczas oceny organizacji. Są one zilustrowane przykładami, dokładniej objaśniającymi znaczenie podkryteriów i sugerującymi obszary, na które trzeba zwrócić uwagę, by zbadać, w jakim stopniu organizacja odpowiada wymogom danego podkryterium.

### Główne cechy charakterystyczne

Zastosowanie modelu CAF dostarcza organizacji potężnego narzędzia, umożliwiającego rozpoczęcie procesu ciągłego doskonalenia. CAF daje nam:

- narzędzia oceny opartej na faktach i dokonywanej poprzez zestaw kryteriów, które zostały szeroko zaakceptowane przez sektor publiczny w całej Europie,
- sposobność ustalenia postępu i osiągnięć organizacji,
- środki do osiągnięcia spójności kierunku działania i konsensusu w odniesieniu do tego, co należy zrobić dla doskonalenia organizacji,
- powiązanie wyników, które mają być uzyskane, z działaniami wspierającymi lub potencjałem organizacji,
- sposoby budowania entuzjazmu pracowników poprzez włączanie ich w proces doskonalenia,
- okazje do propagowania dobrych praktyk i dzielenia się nimi w różnych obszarach własnej organizacji lub z innymi organizacjami,
- sposoby włączania różnych inicjatyw pro jakościowych do codziennej pracy,
- metody pomiaru postępu, dokonanego z upływem czasu, poprzez okresową samoocenę.

### Idee i wartości CAF

Podobnie jak Kompleksowe Zarządzanie Jakością, narzędzie CAF wpisuje się w fundamentalne zasady doskonałości, którymi są: zorientowanie na wyniki, skupienie na klientach/obywatelach, przywództwo i stałość celów, zarządzanie przez procesy i fakty, współuczestnictwo pracowników,



stałe doskonalenie i innowacyjność, wzajemnie korzystne partnerstwo i odpowiedzialność społeczna organizacji. Ma na celu doskonalenie funkcjonowania organizacji publicznych w oparciu o te zasady.

Warunki zarządzania i jakości w sektorze publicznym wykazują szereg różnic w porównaniu z sektorem prywatnym. Opierają się one na podstawowych założeniach, wspólnych dla naszej europejskiej kultury społeczno-politycznej i administracyjnej, takich jak praworządność (demokratyczna, parlamentarna), poszanowanie wymogów prawa i etyki, bazujących na powszechnych wartościach i zasadach, takich jak jawność, odpowiedzialność, współuczestnictwo, zróżnicowanie, równość, sprawiedliwość społeczna, solidarność, współpraca i partnerstwo.

I chociaż CAF zasadniczo skupia się na ocenie zarządzania efektywnością i na określeniu organizacyjnych możliwości doskonalenia, to najważniejszym celem jest wspieranie współuczestnictwa w dobrym rządzeniu<sup>7</sup>.

Dlatego też ocena działalności odnosi się do następujących cech organizacji sektora publicznego:

- demokratyczna odpowiedzialność,
- działanie w ramach prawa, według ustaw i przepisów,
- porozumiewanie się ze szczeblem politycznym,
- współuczestnictwo zainteresowanych stron i równoważenie ich potrzeb<sup>8</sup>,
- doskonałość w świadczeniu usług,
- efektywność („wartość za pieniądze”),
- osiągnięcie celów,
- zarządzanie modernizacją, innowacją i zmianą.

## Współzależności wewnątrz modelu

Holistyczne podejście<sup>9</sup> TQM i CAF nie oznacza po prostu, że wszystkie elementy funkcjonowania organizacji są starannie oceniane, ale również to, że wzajemnie na siebie oddziałują. Należy zatem odróżniać:

- związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy lewą stroną modelu (Potencjał – przyczyny) a jego prawą stroną (Wyniki – skutki) od
- holistycznych relacji pomiędzy przyczynami (Potencjał).

<sup>7</sup> „Dobre rządzenie” jest jedną z głównych koncepcji nowoczesnego zarządzania w sektorze publicznym, opartą na założeniach wymienionych w poprzednim akapicie (przyj. tłum.).

<sup>8</sup> „Równoważenie potrzeb” oznacza odpowiadanie na (różne) potrzeby według określonych zasad (np. rytmów) i z dostosowaniem do możliwości ich zaspokajania (przyj. tłum.).

<sup>9</sup> Stosowane w metodologii nauk społecznych, według którego zjawiska społeczne tworzą układy, podlegające innym zasadom niż poszczególne ich składniki: przeciwieństwo podejścia redukcjonistycznego (przyj. tłum.).

Jedynie w odniesieniu do tego ostatniego elementu można stosować pojęcie holistycznego charakteru relacji.

*Współzależność pomiędzy lewą i prawą stroną modelu:* obejmuje zarówno przyczynowo-skutkową zależność pomiędzy Potencjałem (przyczyny) i Wynikami (skutki), jak i występujące pomiędzy nimi sprzężenie zwrotne. Weryfikacja związków przyczynowo-skutkowych ma fundamentalne znaczenie dla samooceny: oceniający powinien zawsze sprawdzać spójność pomiędzy wynikiem (lub zestawem jednorodnych wyników) a dowodami na odpowiednie kryteria i podkryteria po stronie Potencjału. Spójność tę trudno niekiedy zweryfikować, ponieważ ze względu na holistyczny charakter organizacji, uzyskiwane wyniki zależą od wpływu rozmaitych, wzajemnych interakcji przyczyn (po stronie Potencjału). Niemniej jednak, w każdym przypadku należy sprawdzić i ocenić istnienie stosownej współzależności pomiędzy Wynikami, wykazanymi po prawej stronie modelu, a odpowiednimi kryteriami po jego lewej stronie.

*Współzależności pomiędzy kryteriami i podkryteriami po stronie Potencjału:* ponieważ jakość Wyników w znacznym stopniu zależy od rodzaju i intensywności relacji pomiędzy elementami Potencjału, relacje te trzeba podczas samooceny dogłębnie zbadać.

W istocie, ich intensywność jest bardzo zróżnicowana w różnych organizacjach, a jakość organizacji w znacznym stopniu zależy od charakteru tych związków. Na przykład, w organizacjach doskonałych występują silne zależności pomiędzy kryterium 1. a kryteriami 2./3./4. oraz pomiędzy kryterium 3. a kryteriami 4./5. Współzależności te, oczywiście, nie ograniczają się jedynie do poziomu kryteriów i dość często ujawniają się także na poziomie podkryteriów.

## Znaczenie dowodów i pomiarów

Samoocena i doskonalenie organizacji publicznych byłyby bardzo trudne do przeprowadzenia bez wiarygodnych informacji o poszczególnych obszarach ich funkcjonowania. CAF pobudza organizacje sektora publicznego do zbierania i wykorzystywania informacji. Ponieważ często podczas pierwszej samooceny informacja taka nie jest jeszcze dostępna, CAF często traktuje się jako pomiar o bazie zerowej – czyli mający dopiero wskazać obszary, w których należy rozpocząć mierzenie. Im bardziej administracja zmierza w kierunku ciągłego doskonalenia, tym sprawniej i systematyczniej gromadzi informacje i zarządza nimi, zarówno w relacjach wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

## Rola systemu oceny punktowej

Jednym z obowiązkowych elementów CAF jest system oceny punktowej. Chociaż najważniejszym efektem samooceny jest ujawnienie mocnych stron, obszarów doskonalenia i powiązanych z nimi działań usprawniających, to niekiedy jednak organizacje zbyt mocno skupiają się na wynikach punktacji. W nowej wersji CAF system oceny punktowej został utrzymany i dopracowany.

Istnieją cztery główne cele przypisywania ocen punktowych poszczególnym kryteriom i podkryteriom modelu CAF:

1. wskazanie kierunku działań doskonalących,
2. pomiar postępu osiągniętego przez organizację,
3. rozpoznanie dobrych praktyk, na które wskazują wysokie oceny w obszarach Potencjału i Wyników,
4. pomoc w znalezieniu wartościowych partnerów, od których można się uczyć.

Nowością modelu CAF 2006 jest wprowadzenie dwóch rodzajów oceny punktowej: „punktacji klasycznej” oraz „punktacji dostrojonej”. Więcej informacji na ten temat zawiera rozdział dotyczący oceny punktowej.

## Terminologia zarządzania i słownik

Wiele organizacji sektora publicznego, które stosują CAF po raz pierwszy, napotyka terminologię stwarzającą pewne trudności. W ich przypadku może pomóc wiedza o zarządzaniu publicznym, ale niektórzy uczestnicy samooceny CAF mogą jej nie mieć. Dlatego też pomocą w dokładniejszym zdefiniowaniu podstawowych słów i pojęć służy słownik, zamieszczony na końcu niniejszego opracowania.

Rozpatrując znaczenie pojęcia „klient” w sektorze publicznym, pragniemy już na samym wstępie określić, co rozumiemy przez sformułowanie „klient/obywatel”. Określenie to jest używane dla podkreślenia dwoistej relacji pomiędzy administracją publiczną a:

- odbiorcami usług publicznych oraz
- wszystkimi członkami sfery publicznej, którzy jako obywatele i podatnicy są zainteresowani świadczonymi usługami i ich efektami.

## Główne różnice pomiędzy CAF 2002 i CAF 2006

Użytkownicy poprzednich wersji metody CAF nie będą mieli żadnych trudności z odnalezieniem się w wersji obecnej.

W kontekście Strategii Lizbońskiej, większy nacisk kładzie się na modernizację oraz na innowacje. Najwyraźniej przejawia się to w kryteriach dotyczących przywództwa i strategii, zaś w odniesieniu do nieustannych innowacji procesów – w kryterium 5.

Powyższy wstęp oraz liczne, nowo sformułowane przykłady, lepiej obrazują udział zarządzania jakością w sektorze publicznym na drodze do dobrego rządzenia. System oceny punktowej umożliwi organizacjom pogłębianie wiedzy na temat przeprowadzanej przez nie oceny i pełniejsze skoncentrowanie na działaniach doskonalących. Dodatkowe informacje są zawarte w wytycznych do samooceny i działań doskonalących.

Ostatnie sukcesy stosowania *benchlearningu* w ramach CAF skłoniły do opracowania nowych wytycznych w tym zakresie.

Podsumowując, samoocena według metody CAF stwarza organizacji możliwość uzyskania większej wiedzy o niej samej. W porównaniu z rozwiniętym w pełni modelem Kompleksowego Zarządzania Jakością, metoda CAF została pomyślana jako model wstępny i przyjazny dla użytkownika. Zakłada się, że każda organizacja, która zamierza kontynuować doskonalenie, wybierze jeden z bardziej złożonych modeli. Model CAF ma tę zaletę, że jest kompatybilny ze wszystkimi tymi modelami, może być zatem pierwszym krokiem dla organizacji, które pragną pójść dalej w zarządzaniu jakością.

My wiemy, że „CAF działa”!

Metoda CAF stanowi własność publiczną i jest bezpłatna. Organizacje mogą z niej korzystać w sposób dowolny.

## Potencjał

---

Kryteria 1-5 dotyczą cech Potencjału organizacji. Określają one, co organizacja robi i jak podchodzi do swych zadań, by osiągnąć pożądane wyniki. Ocena działań odnoszących się do Potencjału powinna opierać się na Skali Punktacji Potencjału (patrz: Skale oceny punktowej w modelu CAF).

## Kryterium 1. Przywództwo

### Zdefiniowanie obszaru kryterium

Sposób postępowania przywódców organizacji może sprzyjać kształtowaniu poczucia jasnego i wspólnego celu, a także środowiska, w którym doskonalili się zarówno organizacja, jak i jej pracownicy.

Przywódcy wytyczają kierunki działania organizacji. Przywódcy formułują wizję, misję i wartości niezbędne do osiągnięcia długoterminowego sukcesu. Motywują i wspierają pracowników organizacji poprzez postępowanie będące wzorem wypełniania roli oraz przejawianie odpowiednich zachowań, zgodnych z wartościami głoszonymi i sugerowanymi.

Przywódcy opracowują, wdrażają i monitorują system zarządzania oraz analizują funkcjonowanie organizacji i uzyskiwane wyniki. Są odpowiedzialni za doskonalenie jej działania i przygotowują ją na przyszłość poprzez zarządzanie zmianami niezbędnymi do zrealizowania misji.

W sektorze publicznym przywódcy są głównym łącznikiem pomiędzy organizacją a szczeblem politycznym, zarządzają współodpowiedzialnością i odpowiadają za zarządzanie relacjami z innymi zainteresowanymi stronami, zapewniając spełnianie ich potrzeb.

### Kluczowe wnioski

W systemie demokracji przedstawicielskiej wyłonieni w wyborach politycy podejmują strategiczne decyzje i określają cele, jakie pragną osiągnąć w różnych obszarach polityki. Przywództwo organizacji sektora publicznego wspomaga polityków w formułowaniu założeń politycznych poprzez udzielanie im rad w postaci analiz, wytyczania horyzontów i kształtowania wizji; jest także odpowiedzialne za wdrażanie i realizację polityki.

Dlatego też w sektorze publicznym konieczne jest rozróżnienie pomiędzy przywództwem politycznym a przywództwem/kierownictwem organizacji. Metoda CAF skupia się raczej na zarządzaniu organizacją publiczną, a nie na „jakości” polityki publicznej, która jest domeną odpowiedzialności sfery politycznej.

Obok wartości typowych dla siebie, organizacje sektora publicznego w Europie wyznają także wartości powszechne, takie jak praworządność, przejrzystość, równość, różnorodność oraz przeciwstawianie się konfliktowi interesów. Przywódcy upowszechniają te wartości w organizacji i mogą je również przekładać na kodeksy etyczne, wytyczając zasady profesjonalnego postępowania pracowników organizacji.

Przywódcy tworzą optymalne warunki przystosowania organizacji do stale zmieniającego się społeczeństwa, któremu ona służy. Sami poszukują możliwości wprowadzenia innowacji i modernizacji. Aktywnie wprowadzają rozwiązania na rzecz e-administracji.

Od przywódców organizacji sektora publicznego na ogół wymaga się, by w ramach przydzielonych zasobów osiągalni byli krótko- i długoterminowi. Niekiedy stwarza to konieczność równoważenia potrzeb obywateli, polityków i innych zainteresowanych stron. Dlatego przywódcy powinni w pełni rozumieć, kim są ich klienci, jakie mają wymagania i jak je pogodzić z koniecznością polityczną, wykazując przy tym zaangażowanie na rzecz klientów/obywateli i innych zainteresowanych stron.

### Ocena: Uwzględnij dowody wskazujące, co przywództwo organizacji robi, aby:

#### 1.1. Wytyczać kierunki działania organizacji poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości

Przykłady:

- a) Formułowanie i rozwijanie – z udziałem zainteresowanych stron i pracowników – misji organizacji (jakie są nasze cele) oraz jej wizji (dokąd chcemy iść).
- b) Przełożenie misji i wizji na cele i działania strategiczne (długookresowe) oraz operacyjne (konkretne i krótkookresowe).
- c) Ustanowienie – z udziałem zainteresowanych stron – zasadniczych wartości, z uwzględnieniem przejrzystości, etyki, służby obywatelom i kodeksu postępowania.
- d) Umacnianie wzajemnego zaufania i szacunku pomiędzy przywódcami, kierownictwem i pracownikami (np. przez określenie norm dobrego przywództwa).
- e) Tworzenie warunków dla skutecznego przepływu informacji. Zapewnienie szerszego informowania pracowników organizacji i zainteresowanych stron na temat misji, wizji, wartości oraz celów strategicznych i operacyjnych.
- f) Poddawanie misji, wizji i wartości okresowym przeglądom, odzwierciedlającym zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym.
- g) Zarządzanie „konfliktem interesów” poprzez określenie jego potencjalnych obszarów i przekazanie pracownikom odpowiednich wytycznych.

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału.

## 1.2. Opracowywać i wdrażać system zarządzania organizacją, jej funkcjonowaniem i zmianą

Przykłady:

- a) Opracowywanie – z wykorzystaniem dostępnych technologii – procesów i struktur organizacyjnych, zgodnych ze strategią, planowaniem, potrzebami i oczekiwaniami zainteresowanych stron.
- b) Określenie odpowiednich form zarządzania (poziomów, funkcji, odpowiedzialności i kompetencji) oraz zapewnienie systemu zarządzania procesami.
- c) Opracowanie i uzgadnianie mierzalnych celów krótko- i długoterminowych dla wszystkich poziomów organizacji.
- d) Wytuczanie kierunku celów krótko- i długoterminowych, uwzględniających potrzeby i oczekiwania różnych zainteresowanych stron.
- e) Nakreślenie strategii informatyzacji (e-administracja) i dostosowanie jej do celów strategicznych i operacyjnych organizacji.
- f) Ustanowienie systemu informacji zarządczej, obejmującej audyty wewnętrzne.
- g) Ustanowienie odpowiednich zasad zarządzania projektami i pracy zespołowej.
- h) Nieustanne stosowanie zasad TQM, takich jak model CAF lub model EFQM<sup>10</sup>.
- i) Opracowywanie systemu mierzalnych celów strategicznych i operacyjnych/mierników funkcjonowania (np. Zrównoważona Karta Wyników).
- j) Wprowadzanie systemów zarządzania jakością, takich jak np. ISO 9001:2000, Gwarancja Poziomu Usług (*Service Level Agreement* – SLA).
- k) Określenie priorytetów w zakresie koniecznych zmian w strukturze organizacyjnej i modelu biznesowym<sup>11</sup>.
- l) Informowanie pracowników i zainteresowanych stron o inicjatywach na rzecz zmian i ich przyczynach.

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału.

<sup>10</sup> Także stosowany w administracji samorządowej Program Rozwoju Instytucjonalnego – PRI lub model, a razem standard *Investors in People* – IIP (przyj. tłum.).

<sup>11</sup> Model biznesowy opisuje powstawanie wartości dodanej; ma zastosowanie także w organizacjach sektora publicznego (przyj. tłum.).

## 1.3. Motywować i wspierać pracowników organizacji, a także być dla nich wzorcem wypełniania roli

Przykłady:

- a) Spełnianie przywódczej roli przez dawanie przykładu, w zgodzie z ustanowionymi celami i wartościami.
- b) Przejawianie przez przywództwo/kierownictwo osobistej gotowości do przyjęcia zmian poprzez reagowanie na konstruktywną informację zwrotną.
- c) Stałe informowanie pracowników o kluczowych problemach dotyczących organizacji.
- d) Wspieranie pracowników poprzez okazywanie im pomocy w realizowaniu ich celów, planów i obowiązków na rzecz osiągnięcia ogólnych celów organizacji.
- e) Pobudzanie, zachęcanie i tworzenie warunków do delegowania władzy, upoważnień i kompetencji, z uwzględnieniem odpowiedzialności za zadania (upodmiotowienie).
- f) Promowanie kultury innowacji i doskonalenia poprzez wspieranie pracowników i zachęcanie ich do wyrażania sugestii w sprawach innowacji i doskonalenia oraz do przejawiania proaktywnych postaw w codziennej pracy.
- g) Uznawanie i wynagradzanie wysiłków indywidualnych i zespołowych.
- h) Poszanowanie potrzeb pracowników i odpowiednie reagowanie na ich sytuację osobistą.

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału.

## 1.4. Zarządzać relacjami z politykami i innymi zainteresowanymi stronami w celu zapewnienia wspólnej odpowiedzialności

Przykłady:

- a) Rozpoznanie obszarów polityki publicznej mających wpływ na organizację.
- b) Utrzymywanie proaktywnych i regularnych relacji z władzami politycznymi odpowiednich szczebli wykonawczych i prawodawczych.
- c) Zapewnienie zgodności polityki publicznej z krótko- i długofalowymi celami organizacji.
- d) Budowanie i utrzymywanie partnerstwa i sieci współpracy z ważnymi zainteresowanymi stronami (obywatele, organizacje pozarządowe, grupy interesów, przemysł, inne władze publiczne).

- e) Włączanie zainteresowanych stron ze sfery polityki i innych obszarów w ustalanie celów na poziomie operacyjnym i strategicznym oraz w doskonalenie systemu zarządzania organizacją.
- f) Budowanie publicznej świadomości, reputacji i uznania organizacji oraz świadczonych przez nią usług.
- g) Opracowywanie koncepcji marketingu (wybranych produktów i usług) i upowszechnienie jej wśród zainteresowanych stron.
- h) Uczestniczenie w działalności stowarzyszeń zawodowych, organizacji przedstawicielskich i grup interesów.

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału.

## Kryterium 2. Strategia i planowanie

### Zdefiniowanie obszaru kryterium

Całościowe funkcjonowanie organizacji zależy od jej zdolności skutecznego łączenia w jedną całość rozmaitych, lecz powiązanych ze sobą działań. Organizacja realizuje swą misję i wizję za pośrednictwem jasnej, ukierunkowanej na zainteresowane strony strategii, która godzi kierunki i cele polityki publicznej z potrzebami innych zainteresowanych stron, przy ciągłym doskonaleniu zarządzania zasobami i procesami. Strategia ta przekładana jest na plany oraz mierzalne cele do-  
rażne i długofalowe. Planowanie i strategia odzwierciedlają podejście organizacji do modernizacji i innowacji.

### Kluczowe wnioski

Strategia i planowanie to część cyklu PDCA (*Plan – Do – Check – Act*, Zaplanuj – Wykonaj – Sprawdź – Popraw), zapoczątkowanego zebraniem – niezbędnych w procesie planowania – informacji o obecnych i przyszłych potrzebach zainteresowanych stron oraz o osiągniętych wynikach i efektach długofalowych. Wyznaczanie kierunków działań operacyjnych, strategicznych i planowania opiera się zatem na informacjach wiarygodnych, uwzględniających uwagi wszystkich zainteresowanych stron. Fundamentalne znaczenie dla realizacji planowanych usprawnień działania organizacji ma także informacja zwrotna, pochodząca z procesów przeglądu wewnętrznego.

Określenie kluczowych czynników sukcesu – czyli warunków koniecznych dla osiągnięcia celów strategicznych – ma zasadnicze znaczenie dla zapewnienia skutecznej kontynuacji działań i pomiaru ich rezultatów. Cele strategiczne powinny być sformułowane w taki spo-

sób, by możliwe było rozróżnienie pomiędzy efektami bezpośrednimi a skutkami długofalowymi.

Organizacje powinny monitorować planowanie i realizację swej strategii w sposób spójny i krytyczny, dokonując w razie potrzeby niezbędnych aktualizacji i dostosowań.

### Ocena: Uwzględnij dowody wskazujące, co organizacja robi, aby:

#### 2.1. Gromadzić informacje o obecnych i przyszłych potrzebach zainteresowanych stron

Przykłady:

- a) Rozpoznanie wszystkich, istotnych, zainteresowanych stron.
- b) Systematyczne gromadzenie i analizowanie informacji o zainteresowanych stronach, ich potrzebach i oczekiwaniach.
- c) Stałe gromadzenie i analizowanie informacji, jej źródeł, dokładności i jakości. Można tu ująć informacje o ważnych zmiennych, takich jak rozwój sytuacji społecznej, ekologicznej, gospodarczej, prawnej i demograficznej.
- d) Systematyczne analizowanie wewnętrznych mocnych i słabych stron organizacji (np. diagnoza TQM według CAF lub EFQM, analiza SWOT<sup>12</sup>).

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału.

#### 2.2. Opracowywać, dokonywać przeglądów i aktualizować strategie i plany, uwzględniając potrzeby zainteresowanych stron i dostępne zasoby

Przykłady:

- a) Opracowywanie i stosowanie metod monitorowania, pomiaru i/lub oceny funkcjonowania organizacji na wszystkich jej szczeblach z zapewnieniem monitorowania realizacji strategii.
- b) Systematyczne analizowanie szans i zagrożeń (np. zgodnie z metodą SWOT) i określanie krytycznych czynników sukcesu – poprzez regularną ich ocenę w zewnętrznym środowisku organizacji (z uwzględnieniem zmian politycznych).
- c) Ocenianie bieżących zadań pod kątem efektów bezpośrednich (wyniki) i skutków długofalowych (oddziaływanie) oraz jakości planów strategicznych i operacyjnych.

<sup>12</sup> Także, stosowana w administracji samorządowej, analiza instytucjonalna (przyjp. tłum.).

- d) Równoważenie zadań i zasobów, presji czynników długo- i krótkookresowych oraz wymagań zainteresowanych stron.
- e) Szacowanie potrzeby reorganizacji oraz doskonalenia strategii i metod planowania.

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału.

### 2.3. Realizować strategię i plany w całej organizacji

Przykłady:

- a) Realizowanie strategii i planów drogą osiągania porozumień i ustalania priorytetów, wyznaczania ram czasowych, określania odpowiednich procesów i struktury organizacyjnej.
- b) Włączanie zainteresowanych stron w proces planowania i realizowania strategii oraz ustalanie priorytetów w zakresie ich potrzeb i oczekiwań.
- c) Przekładanie celów strategicznych i operacyjnych organizacji na odpowiednie plany i zadania dla jej komórek organizacyjnych i poszczególnych pracowników.

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału.

### 2.4. Planować, wdrażać i analizować działania modernizacyjne i innowacyjne

Przykłady:

- a) Tworzenie i rozwijanie nowej, gotowej na innowacje kultury organizacyjnej poprzez szkolenia, *benchmarking*, zakładanie laboratoriów szkoleniowych, akcentowanie roli myślenia strategicznego i planowania.
- b) Systematyczne monitorowanie wskaźników wewnętrznych oraz czynników wyzwalających zmianę i zewnętrzne zapotrzebowanie na modernizację i innowacje.
- c) Planowanie zmian na rzecz procesów modernizacji i innowacji (np. świadczenie usług sieciowych) w drodze ustaleń z zainteresowanymi stronami.
- d) Integracja miar i narzędzi pomiaru; np. pomiar: nakłady + efekty bezpośrednie + skutki długofalowe; stosowanie zasad TQM.
- e) Zapewnienie wydajnego systemu zarządzania zmianą, obejmującego m.in. monitorowanie postępu w dziedzinie innowacji.
- f) Zapewnienie dostępności zasobów potrzebnych do wdrożenia zaplanowanych zmian.

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału.

## Kryterium 3. Pracownicy

### Zdefiniowanie obszaru kryterium

Organizacja to ludzie. Są jej najcenniejszym zasobem. Sposób, w jaki pracownicy wzajemnie oddziałują na siebie i zarządzają dostępnymi zasobami, decyduje o jej sukcesie. Szacunek, dialog, upodmiotowienie oraz zapewnienie bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy mają decydujący wpływ na zaangażowanie pracowników i ich uczestnictwo w dążeniu organizacji do doskonałości. Organizacja wyzwala, wykorzystuje i rozwija kompetencje oraz pełen potencjał swych pracowników na rzecz realizacji strategii, planowania i skutecznego kierowania procesami – zarówno na poziomie indywidualnym, jak i całej organizacji.

### Kluczowe wnioski

Kryterium 3. ocenia, czy organizacja wzajemnie dostosowuje swe cele strategiczne i posiadane zasoby ludzkie, poprzez ich identyfikację, doskonalenie, rozwój i dbałość o nie, na rzecz możliwie najlepszego ich wykorzystania i sukcesu organizacji. Należy mieć na uwadze poszerzenie zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, który uwzględnia korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla pracowników. Pracownikom należy pomagać w wykorzystywaniu ich pełnego potencjału. Troska o dobro pracowników jest ważnym aspektem zarządzania ludźmi.

Tam, gdzie organizacje tworzą zasady umożliwiające pracownikom stałe rozwijanie kompetencji dla przejmowania zwiększonej odpowiedzialności i podejmowania większej inicjatywy, pracownicy wnoszą wkład w rozwój swego miejsca pracy. Staje się to możliwe, gdy pracownicy utożsamiają własne cele z celami strategicznymi organizacji i gdy są angażowani w ustalanie zasad dotyczących naboru, szkolenia i nagradzania.

Kryterium 3. stawia w centrum uwagi również zdolność kierowników/przywódców i pracowników do aktywnej współpracy na rzecz rozwoju organizacji i kruszenia barier organizacyjnych poprzez budowanie dialogu, tworzenie warunków do kreatywności, innowacyjności i zgłaszanie sugestii doskonalenia funkcjonowania organizacji. Sprzyja to również zwiększaniu satysfakcji pracowników.

Właściwa realizacja polityki kadrowej to zadanie nie tylko dla działu zasobów ludzkich: zależy ona od tego, czy wszyscy przywódcy, kierownicy i zwierzchnicy wydziałów w całej organizacji okazują troskę o sprawy pracowników i promują kulturę otwartej komunikacji i przejrzystości.

Podczas oceny swego funkcjonowania organizacje mogą uwzględnić wszelkie ograniczenia swobody działania, wynikające z ogólnej krajowej polityki personalnej, płacowej, itp., oraz wskazywać sposoby optymalizowania swego potencjału pracowniczego w ramach tych ograniczeń.

### Ocena: Uwzględnij dowody wskazujące, co organizacja robi, aby:

#### 3.1. Transparentnie zarządzać zasobami ludzkimi, planować je i doskonalić w odniesieniu do strategii i planowania

Przykłady:

- a) Systematyczne analizowanie bieżących i przyszłych potrzeb w zakresie zasobów ludzkich, uwzględniające potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron.
- b) Opracowywanie polityki w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie strategii i planów organizacji oraz informowanie o tej polityce.
- c) Zapewnienie zdolności zarządzania zasobami ludzkimi (nabór, alokacja, rozwój) w celu umożliwienia realizacji zadań i równoważenia ich z zakresami odpowiedzialności.
- d) Monitorowanie zasobów ludzkich zaangażowanych w tworzenie i rozwój usług sieciowych.
- e) Uzgodnienie i sformułowanie jasnej polityki, obejmującej obiektywne kryteria naboru, awansowania, wynagradzania, przydzielania nagród i wyznaczania funkcji kierowniczych.
- f) Zapewnienie dobrych warunków pracy w całej organizacji, z uwzględnieniem ochrony zdrowia i wymogów bezpieczeństwa.
- g) Zarządzanie naborem i rozwojem kariery zawodowej według sprawiedliwych zasad dotyczących zatrudniania, równości szans i odmienności (płeć, orientacja seksualna, niepełnosprawność, wiek, rasa i religia).
- h) Zapewnienie warunków sprzyjających zachowaniu rozsądnej równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym pracowników.
- i) Zwracanie szczególnej uwagi na potrzeby pracowników znajdujących się w trudnej sytuacji i osób niepełnosprawnych.

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału.

#### 3.2. Określać, rozwijać i wykorzystywać kompetencje pracowników, dostosowując cele indywidualne i organizacyjne

Przykłady:

- a) Określanie bieżących kompetencji – zarówno na poziomie indywidualnym, jak i na poziomie struktur organizacyjnych – pod względem wiedzy, umiejętności i postaw.
- b) Dyskusowanie, ustalanie i upowszechnianie strategii rozwoju kompetencji, w tym uzgadnianie całościowego planu szkoleń stosownie do obecnych i przyszłych potrzeb organizacji i potrzeb indywidualnych (np. z rozróżnieniem szkoleń obowiązkowych i opcjonalnych).
- c) Opracowywanie i uzgadnianie indywidualnych planów szkolenia i rozwoju dla wszystkich pracowników, ze szczególnym naciskiem na zarządcze i przywódcze umiejętności postępowania z różnorodnymi klientami/obywatelami i partnerami. Można tu ująć trening umiejętności w zakresie świadczenia usług sieciowych.
- d) Rozwijanie umiejętności zarządczych i przywódczych, jak również kompetencji interpersonalnych pod kątem relacji z pracownikami organizacji, klientami/obywatelami i partnerami.
- e) Wspieranie nowych pracowników i udzielanie im pomocy (np. przez przydzielenie opiekuna, szkolenie na stanowisku pracy, indywidualny program rozwoju<sup>13</sup>).
- f) Promowanie wewnętrznej i zewnętrznej mobilności pracowników.
- g) Opracowywanie i upowszechnianie nowoczesnych metod szkolenia (np. podejście multimedialne, szkolenie na stanowisku pracy, e-learning).
- h) Planowanie działań szkoleniowych i doskonalenie technik komunikacji w obszarach zarządzania ryzykiem i konfliktem interesów.
- i) Ocenianie efektu szkoleń i programów rozwoju w stosunku do kosztów tych działań poprzez monitoring oraz sporządzanie analizy kosztów i korzyści.

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału.

#### 3.3. Angażować pracowników poprzez ich upodmiotowienie i otwarty dialog

Przykłady:

- a) Promowanie kultury dialogu i otwartej komunikacji oraz zachęcanie do pracy zespołowej.

<sup>13</sup> Metody szkolenia partnerskiego obejmują m.in. pomoc w zaadaptowaniu – *mentoring*, doskonalenie umiejętności na stanowisku pracy – *coaching* oraz programy rozwoju indywidualnego – *tutoring* (przyp. tłum.).



- b) Proaktywne tworzenie sprzyjającego środowiska i odpowiednich mechanizmów pozyskiwania pomysłów i sugestii pracowników (np. systemy zgłaszania propozycji, grupy robocze, „burze mózgów”).
- c) Włączanie pracowników i ich przedstawicieli w opracowywanie planów, strategii i celów, w projektowanie procesów oraz w określanie i realizowanie działań doskonalących.
- d) Poszukiwanie porozumienia (konsensusu) pomiędzy kierownictwem i pracownikami w sprawie wyznaczania celów długofalowych oraz sposobów pomiaru ich osiągnięcia.
- e) Regularne przeprowadzanie badań ankietowych wśród pracowników i publikowanie ich wyników, wniosków, interpretacji.
- f) Zapewnienie pracownikom możliwości wyrażania opinii (przekazywanie informacji zwrotnej) na temat kierowników liniowych/dyrektorów.
- g) Konsultacje z przedstawicielami pracowników (np. związkami zawodowymi).

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału.

## Kryterium 4. Partnerstwo i zasoby

### Zdefiniowanie obszaru kryterium

Organizacja planuje i zarządza kluczowymi relacjami partnerskimi – zwłaszcza z klientami/obywatelami – w celu realizacji strategii i planowania oraz skutecznego kierowania procesami. Tym samym relacje partnerskie stają się ważnym zasobem organizacji na rzecz jej dobrego funkcjonowania.

Dla skutecznego funkcjonowania organizacje potrzebują także – obok partnerstwa – innych, bardziej tradycyjnych zasobów, takich jak finanse, technologia i urządzenia. Ich wykorzystanie i doskonalenie służy realizacji strategii organizacji i jej najważniejszych procesów dla osiągnięcia długofalowych celów w sposób najbardziej wydajny. Organizacje mogą w przejrzysty sposób wykazać się odpowiedzialnością wobec klientów/obywateli za uzasadnione wykorzystanie posiadanych zasobów.

### Kluczowe wnioski

W naszym stale zmieniającym się i coraz bardziej złożonym społeczeństwie wymaga się od organizacji publicznych, aby realizowały swe

strategiczne cele poprzez zarządzanie relacjami z innymi organizacjami, zarówno z sektora publicznego, jak i prywatnego.

Konsekwencją wspomnianej złożoności jest również potrzeba coraz aktywniejszego uczestnictwa klientów/obywateli w roli kluczowych partnerów. Termin „klienci/obywatele” odzwierciedla naprzemiennosć występowania w roli zainteresowanej strony i odbiorcy usług. W ramach tego kryterium CAF skupia się na doskonaleniu polityki publicznej, na uczestnictwie obywateli w sprawach publicznych, a także na otwartości na ich potrzeby i oczekiwania.

Gospodarując swymi zasobami, organizacje sektora publicznego są często pod wpływem ograniczeń i nacisków, silniejszych niż te, które zwykle napotykają organizacje sektora prywatnego.

Zdolność organizacji publicznych do generowania dodatkowych zasobów finansowych może być ograniczona, podobnie jak ich swoboda przydzielania lub realokacji funduszy na pożądane usługi. Jest zatem niezwykle istotne, by organizacje mierzyły efektywność<sup>14</sup> i wydajność<sup>15</sup> usług, które obciążają ich rachunek. Pełne zarządzanie finansami, kontrola wewnętrzna i system księgowy są podstawą rzetelnego ewidencjonowania kosztów. I chociaż organizacje publiczne często mają niewiele do powiedzenia w sprawie rozdziału zasobów, to jednak wykazanie zdolności świadczenia większej liczby doskonałych usług niższym kosztem stwarza organizacji szansę szybszego wprowadzenia bardziej innowacyjnych produktów i usług. Ważną sprawą jest określenie wymagań organizacji w zakresie wiedzy i informacji, będących podstawą okresowych przeglądów strategii i procesów planowania. Aby pracownicy mogli skutecznie wykonywać swą pracę, organizacja powinna zapewnić dostępność odpowiedniej wiedzy i informacji na czas i w dogodnym formacie. Organizacja powinna również umożliwić dzielenie się ważnymi informacjami i wiedzą z kluczowymi partnerami i innymi zainteresowanymi stronami stosownie do ich potrzeb.

<sup>14</sup> Miara końcowego rezultatu w perspektywie długofalowej: *effectiveness*: zob. słownik terminów (przyp. tłum.).

<sup>15</sup> Miara sprawności procesu w perspektywie krótkoterminowej: *efficiency*: zob. słownik terminów (przyp. tłum.).

## Ocena: Uwzględnij dowody wskazujące, co organizacja robi, aby:

### 4.1. Budować i rozwijać kluczowe relacje partnerskie

#### Przykłady:

- a) Określanie potencjalnych partnerów strategicznych i charakteru relacji (np. nabywca – dostawca, koprodukcja, usługi sieciowe).
- b) Zawieranie odpowiednich umów partnerskich z uwzględnieniem charakteru relacji (np. nabywca – dostawca, współpracownik/współdostawca/koproducent produktów/usług, kooperacja, usługi sieciowe).
- c) Określanie zakresów odpowiedzialności każdej ze stron w zarządzaniu partnerstwem, z uwzględnieniem narzędzi kontroli<sup>16</sup>.
- d) Regularne monitorowanie i ocena procesów, wyników i charakteru relacji partnerskich.
- e) Inicjowanie i organizowanie zadaniowych relacji partnerskich oraz opracowywanie i wdrażanie wspólnych projektów z innymi organizacjami sektora publicznego.
- f) Tworzenie warunków do wymiany pracowników z organizacjami partnerskimi.
- g) Pobudzanie działań w obszarze odpowiedzialności społecznej organizacji.

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału.

### 4.2. Budować i rozwijać relacje z klientami/obywatelami

#### Przykłady:

- a) Zachęcanie klientów/obywateli do uczestnictwa w sprawach publicznych i w procesach podejmowania decyzji politycznych (np. grupy konsultacyjne, ankiety badania opinii publicznej, sondaże, koła jakości).
- b) Otwartość na pomysły, sugestie i skargi klientów/obywateli oraz tworzenie i stosowanie odpowiednich mechanizmów ich przyjmowania (np. poprzez badania opinii publicznej, grupy konsultacyjne, ankiety, skrzynki skarg, sondaże, itp.).
- c) Zapewnienie proaktywnej polityki informacyjnej (np. na temat kompetencji poszczególnych organów władzy publicznej, procesów przez nie realizowanych, itd.).

<sup>16</sup> Strony partnerstwa, niezależnie od tego, czy ma ono charakter publiczno-publiczny, publiczno-społeczny, czy publiczno-prywatny, powinny zapewnić sobie narzędzia kontrolowania wypełniania i właściwego podziału ról, np. przez określenie zasad kontroli wykonania zadań, podejmowania decyzji lub wymiany informacji (przytłum.).

- d) Zapewnienie przejrzystości organizacji, jak również podejmowanych przez nią decyzji i jej rozwoju (np. przez publikowanie sprawozdań rocznych, organizowanie konferencji prasowych i umieszczanie informacji w Internecie).
- e) Aktywne zachęcanie klientów/obywateli do organizowania się oraz artykułowania swoich potrzeb i wymagań, wspieranie grup obywatelskich.

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału.

### 4.3. Zarządzać finansami

#### Przykłady:

- a) Wzajemne dostosowywanie gospodarki finansowej i celów strategicznych.
- b) Zapewnienie przejrzystości finansów i budżetu.
- c) Zapewnienie wydajności kosztowej w zarządzaniu zasobami finansowymi.
- d) Wprowadzanie innowacyjnych systemów planowania budżetu (np. budżetów wieloletnich, budżetów zadaniowych, budżetów równościowych<sup>17</sup>).
- e) Stałe monitorowanie kosztów świadczenia i standardów usług lub produktów oferowanych przez organizację, z udziałem jej komórek organizacyjnych.
- f) Delegowanie i decentralizacja uprawnień finansowych i ich dostosowanie do potrzeb centralnego controllingu<sup>18</sup>.
- g) Opieranie decyzji inwestycyjnych i kontroli finansowej na analizie kosztów i korzyści.
- h) Opracowywanie i wprowadzanie nowoczesnych sposobów kontroli finansowej (np. przez wewnętrzne audyty finansowe, itp.) i upowszechnianie przejrzystości kontroli finansowej wobec wszystkich pracowników.
- i) Tworzenie równoległych systemów finansowych i rachunku kosztów, w tym bilansów (rachunki kapitałowe).
- j) Wewnętrzne przypisywanie kosztów poszczególnym komórkom organizacyjnym (np. ceny transferowe pomiędzy podmiotami powiązаныmi: obciążanie jednostek organizacyjnych za usługi wewnętrzne).

<sup>17</sup> Tzw. budżety równościowe (*gender budgeting*) stanowią część polityki równouprawnienia płci (przytłum.).

<sup>18</sup> System sterowania (planowania, koordynowania i kontroli procesów) dla osiągnięcia celów organizacji (przytłum.).

- k) Uwzględnianie w dokumentach budżetowych wyników niefinansowych.
- l) Wprowadzanie analiz porównawczych, dotyczących różnych podmiotów i organizacji (np. *benchmarking*).

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału.

#### 4.4. Zarządzać informacją i wiedzą

Przykłady:

- a) Opracowywanie systemów zarządzania, przechowywania oraz oceny informacji i wiedzy w organizacji, zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi.
- b) Zapewnienie pozyskiwania, przetwarzania i skutecznego wykorzystywania odpowiednich informacji ze źródeł zewnętrznych.
- c) Stałe monitorowanie odpowiedniej wiedzy i informacji, jakimi dysponuje organizacja, z zapewnieniem ich prawdziwości, wiarygodności i bezpieczeństwa, a także z dostosowaniem do planów strategicznych oraz obecnych i przyszłych potrzeb zainteresowanych stron.
- d) Tworzenie wewnętrznych kanałów przepływu informacji w całej organizacji tak, aby zapewnić wszystkim pracownikom dostęp do wiedzy i informacji odpowiednich dla ich zadań i celów.
- e) Udostępnianie odpowiedniej informacji i jej wymiana ze wszystkimi zainteresowanymi stronami oraz prezentowanie informacji i danych w sposób czytelny i łatwy w użyciu.
- f) Zapewnienie, aby – w miarę możliwości – wiedza i informacje o kluczowym znaczeniu, będące w dyspozycji pracowników, pozostały w organizacji w przypadku jej opuszczenia przez pracownika.

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału.

#### 4.5. Zarządzać technologią

Przykłady:

- a) Wdrażanie zintegrowanej polityki zarządzania technologią, zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi.
- b) Efektywne stosowanie odpowiednich technologii do:
  - zarządzania zadaniami,
  - zarządzania wiedzą,
  - wspierania uczenia się i działań doskonalących,
  - wspierania wzajemnych relacji z zainteresowanymi stronami i partnerami,
  - wspierania budowania i utrzymania wewnętrznych i zewnętrznych sieci współpracy,

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału.

#### 4.6. Zarządzać majątkiem rzeczowym

Przykłady:

- a) Efektywne i wydajne dostosowanie fizycznej lokalizacji do potrzeb i oczekiwań użytkowników (np. centralizacja bądź decentralizacja budynków).
- b) Zapewnienie użytkownika urządzeń biurowych w sposób ergonomiczny, wydajny kosztowo i bezpieczny, uwzględniający cele strategiczne i operacyjne, dostępność transportu publicznego, osobiste potrzeby pracowników, miejscowe zwyczaje i ograniczenia natury fizycznej (np. biura o przestrzeni otwartej a indywidualne pokoje biurowe, biura mobilne) oraz wyposażenie techniczne (np. liczba komputerów i kserokopiarek stosowna do liczby świadczonych usług).
- c) Dążenie do efektywnego, wydajnego kosztowo, planowego i przyjaznego środowisku utrzymania budynków, biur i wyposażenia.
- d) Zapewnienie efektywnego, wydajnego kosztowo i przyjaznego środowiska użytkownika środków transportu i zasobów energii.
- e) Zagwarantowanie odpowiedniej dostępności fizycznej budynków zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami pracowników i klientów/obywateli (np. dostępność parkingu lub transportu publicznego dla niepełnosprawnych).
- f) Opracowanie zintegrowanej polityki gospodarowania majątkiem rzeczowym, z uwzględnieniem bezpiecznego postępowania z odpadami oraz wykorzystania surowców wtórnych, np. poprzez zarządzanie bezpośrednie lub podwykonawstwo.

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału.

## Kryterium 5. Procesy

### Zdefiniowanie obszaru kryterium

Organizacja – mając na celu strategię i planowanie – identyfikuje, opracowuje i udoskonala swe kluczowe procesy oraz zarządza nimi. Spośród czynników rozwoju procesów dwoma najważniejszymi są innowacje i potrzeba generowania coraz większej wartości na rzecz klientów/obywateli i innych zainteresowanych stron.

## Kluczowe wnioski

W każdej dobrze funkcjonującej organizacji przebiega wiele procesów, z których każdy jest zbiorem następujących po sobie działań, przekształcających zasoby lub nakłady w wyniki lub efekty bezpośrednie i skutki długofalowe, tworząc tym samym wartość dodaną. Procesy te mogą być różnego rodzaju. Decydujące znaczenie dla dostarczania produktów i usług mają procesy podstawowe, z kolei procesy zarządcze sterują organizacją, zaś procesy pomocnicze dostarczają niezbędnych zasobów. Przedmiotem oceny CAF są jedynie najważniejsze z nich – procesy kluczowe. Aby zidentyfikować, a następnie poddać ocenie i doskonaleniu procesy kluczowe, należy najpierw zweryfikować ich udział w realizowaniu misji organizacji. Uwzględnianie oczekiwań klientów/obywateli i włączanie ich w różne etapy zarządzania procesami ma wpływ na jego całościową jakość i niezawodność.

Charakter procesów w organizacjach sektora publicznego może być bardzo zróżnicowany – od działań dość ogólnych (takich jak pomoc w określaniu polityki publicznej lub zasad działalności gospodarczej), do bardzo konkretnych, związanych ze świadczeniem usług. Jednak w każdym przypadku organizacja powinna móc określić swoje kluczowe procesy, które realizuje dla osiągnięcia oczekiwanych efektów bezpośrednich i skutków długofalowych, z uwzględnieniem oczekiwań klientów/obywateli i innych zainteresowanych stron.

Rola klientów/obywateli przejawia się na trzech poziomach:

1. uczestnictwo przedstawicieli klientów/obywateli, ich stowarzyszeń lub powołanych *ad hoc* komitetów w projektowaniu usług i produktów dostarczanych przez organizację,
2. współpraca z klientami/obywatelami w dostarczaniu usług i produktów,
3. upodmiotowienie klientów/obywateli na rzecz dostarczania usług i produktów lub ich dostępności.

Procesy międzyfunkcyjne<sup>19</sup> są powszechne w administracji publicznej. Jest zatem niezmiernie istotne, by zarządzać nimi w sposób zintegrowany, ponieważ od tego zależy w znacznym stopniu efektywność i wydajność procesów. W tym celu praktykuje się sprawdzone formy zintegrowania organizacyjnego, jak np. powoływanie zespołów zarządzania procesami międzyfunkcyjnymi i liderów tych zespołów.

<sup>19</sup>Proces międzyfunkcyjny (zwany też wielofunkcyjnym lub przekrojowym) to zespół powiązanych procesów elementarnych (wewnątrzfunkcyjnych), realizowanych przez różne komórki organizacji w obrębie różnych jej funkcji: np. opracowanie nowej usługi (przyjp. tłum.).

Przykładowe procesy w administracji publicznej:

- Procesy podstawowe:
  - świadczenie usług podstawowych, związanych z misją organizacji, np. pobór należności podatkowych i wypłaty z tytułu ubezpieczeń społecznych,
  - świadczenie usług dla klientów poprzez udzielanie odpowiedzi na zapytania,
  - formułowanie i wdrażanie polityki legislacyjnej.
- Procesy zarządcze:
  - ocena jakości poboru należności podatkowych,
  - procesy decyzyjne.
- Procesy pomocnicze:
  - budżetowanie i planowanie,
  - procesy zarządzania zasobami ludzkimi.

W przypadku komórek pomocniczych, procesy kluczowe będą związane z ich funkcją pomocniczą na rzecz organizacji, która odpowiada za dostarczanie usług lub produktów podstawowych.

Istotne jest, aby procesy były stale analizowane, wraz z rosnącym tempem pojawiania się nowych rozwiązań, technologii i innowacji. Aby móc odnosić korzyści z usprawnień, organizacje publiczne powinny zapewnić sobie mechanizmy umożliwiające uzyskiwanie informacji zwrotnej na temat ulepszonych produktów i usług od wszystkich zainteresowanych stron.

## Ocena: Uwzględnij dowody wskazujące, co organizacja robi, aby:

### 5.1. Na bieżąco identyfikować, projektować i udoskonalać procesy oraz zarządzać nimi

Przykłady:

- a) Bieżące identyfikowanie, opisywanie i dokumentowanie procesów kluczowych.
- b) Identyfikowanie właścicieli procesów i przydzielanie im odpowiedzialności za procesy.
- c) Włączanie pracowników i innych, zewnętrznych zainteresowanych stron w projektowanie i opracowywanie procesów kluczowych.
- d) Rozdzielanie zasobów na procesy, stosownie do względnej ważności ich udziału w realizacji strategicznych celów organizacji.

- e) Gromadzenie, rejestrowanie i przyswojenie wymogów prawnych i innych przepisów, dotyczących realizowanych w organizacji procesów, analizowanie ich i zgłaszanie propozycji usprawniania procesów prawnie zintegrowanych, w celu wyeliminowania zbędnych obciążeń administracyjnych i biurokracji.
- f) Ustanawianie wskaźników przebiegu procesów i wyznaczanie celów działalności zorientowanych na klienta/obywatela.
- g) Koordynowanie i synchronizowanie procesów<sup>20</sup>.
- h) Monitorowanie i ocena wpływu usług sieciowych/e-administracji na procesy organizacji (np. wydajność, jakość, efektywność).
- i) Wraz z odpowiednimi zainteresowanymi stronami – doskonalenie procesów na podstawie pomiarów ich wydajności, efektywności i wyników (bezpośrednich i długofalowych).
- j) Analizowanie i ocena procesów kluczowych, ryzyka i kluczowych czynników sukcesu, z uwzględnieniem celów organizacji i zmian zachodzących w jej otoczeniu.
- k) Określanie, projektowanie i wprowadzanie w życie zmian w procesach w kierunku świadczenia usług według zasady „jednego okienka”.
- l) Mierzenie i analizowanie efektywności wprowadzenia zmian w procesach; stosowanie *benchmarkingu* w celu stymulowania usprawnień.

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału.

## 5.2. Opracowywać i dostarczać usługi i produkty zorientowane na klientów/obywateli

Przykłady:

- a) Włączanie klientów/obywateli w projektowanie i doskonalenie usług i produktów (np. poprzez ankiety, grupy fokusowe, wywiady na temat dogodności usług i produktów i ich efektywności, biorąc pod uwagę kwestię płci i różnorodności).
- b) Włączanie klientów/obywateli i innych zainteresowanych stron w opracowywanie standardów jakości usług, produktów i informacji dla klientów/obywateli.
- c) Opracowywanie jasnych przepisów i wskazówek, pisanych prostym językiem.
- d) Włączanie klientów/obywateli w projektowanie i tworzenie źródeł i kanałów informacji.

<sup>20</sup>Działania mające na celu ustalenie właściwej kolejności realizowania procesów powiązanych (przyp. tłum.).

- e) Zapewnianie dostępu do odpowiedniej i wiarygodnej informacji w celu udzielania pomocy i wsparcia klientom/obywatelom.
- f) Ułatwianie dostępu do organizacji (np. elastyczne godziny pracy, dokumenty w różnorodnej formie, np. w różnych językach, w zapisie Braille’a, w wersji elektronicznej, plakaty, broszury, itp.).
- g) Upowszechnianie komunikacji elektronicznej i wzajemnego kontaktu z klientami/obywatelami,
- h) Opracowywanie sprawnych systemów i procedur udzielania odpowiedzi i reagowania na skargi.

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału.

## 5.3. Wprowadzać innowacje do procesów z udziałem klientów/obywateli

Przykłady:

- a) Aktywne podejście do uczenia się z innowacji wprowadzanych przez inne organizacje w kraju i za granicą.
- b) Włączanie zainteresowanych stron w procesy innowacji, np. poprzez programy pilotażowe dotyczące nowych usług lub rozwiązań z zakresu e-administracji.
- c) Włączanie klientów/obywateli i zainteresowanych stron w innowacyjne doskonalenie procesów.
- d) Dostarczanie zasobów niezbędnych do innowacyjnego doskonalenia procesów.
- e) Aktywne rozpoznawanie, analizowanie i przewidywanie przeszkód na drodze do innowacji.

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Potencjału.

## Wyniki

---

Począwszy od kryterium 6., punkt uwagi oceny przesuwa się od obszaru Potencjału do obszaru Wyników. W obrębie kryteriów Wyników dokonujemy pomiarów postrzegania, czyli tego, co myślą o nas pracownicy, klienci/obywatele i społeczeństwo. Dysponujemy również wewnętrznymi wskaźnikami funkcjonowania, pokazującymi, jak skutecznie działamy na rzecz długofalowych celów, które postawiliśmy przed sobą. Ocena wyników wymaga innego typu odpowiedzi, które od tego momentu będą oparte na Skali Punktacji Wyników (patrz: Skale oceny punktowej w modelu CAF).

## Kryterium 6. Wyniki w relacjach z klientami/obywatelami

### Zdefiniowanie obszaru kryterium

Wyniki, jakie organizacja osiąga w zakresie satysfakcji klientów/obywateli z samej organizacji oraz z dostarczanych przez nią produktów i usług.

### Kluczowe wnioski

Stosunki organizacji sektora publicznego ze społeczeństwem mogą mieć charakter złożony. Niekiedy można je scharakteryzować jako relacje z klientem – zwłaszcza w przypadku bezpośredniego świadczenia usług przez organizacje sektora publicznego, kiedy indziej zaś jako relacje z obywatelem – tam, gdzie organizacja uczestniczy w ustalaniu warunków życia społeczno-ekonomicznego i egzekwowaniu tych ustaleń. Ponieważ te dwa aspekty trudno niekiedy wyraźnie oddzielić, ową złożoną relację będziemy określać mianem relacji z klientami/obywatelami. Klienci/obywatele są odbiorcami lub beneficjentami działalności organizacji sektora publicznego, ich produktów lub usług. Termin klienci/obywatele wymaga uściślenia, ale jego znaczenie nie musi być ograniczane wyłącznie do głównych użytkowników usług publicznych. Organizacje publiczne świadczą usługi zgodnie z polityką lokalną i/lub centralną polityką rządu i odpowiadają za wyniki swej działalności przed zainteresowanymi stronami ze sfery politycznej. Działalność ustawowa jest ujęta w wynikach organizacji, określonych w kryterium 9. Cele polityki publicznej są definiowane na szczeblu centralnym, regionalnym lub lokalnym – niekoniecznie z inicjatywą klientów/obywateli. Pomiar satysfakcji klientów/obywateli zazwyczaj dotyczy obszarów uznanych przez grupy klientów za ważne oraz tego, co organizacja może udoskonalić w konkretnej dziedzinie usług.

Sprawą ważną dla każdego rodzaju organizacji sektora publicznego jest bezpośredni pomiar satysfakcji klientów/obywateli w zakresie całościowego wizerunku organizacji, dostarczanych przez nią produktów i usług, jej otwartości i skali zaangażowania klientów/obywateli. Dla odnotowania poziomu satysfakcji organizacje zazwyczaj stosują badania ankietowe, ale mogą też w tym celu wykorzystywać inne, uzupełniające narzędzia badawcze, jak np. grupy fokusowe<sup>21</sup> lub panele<sup>22</sup> użytkowników.

<sup>21</sup> Metoda stosowana m.in. w badaniach społecznych, nazywana inaczej zogniskowanym wywiadem grupowym (przyp. tłum.).

<sup>22</sup> Metoda przeprowadzania badań, zwykle długotrwałych i o charakterze ciągłym, których uczestnicy dobiegają zgodnie z celami badania (przyp. tłum.).

Dla przykładu – pozyskiwane informacje mogą obejmować dane dotyczące produktów i usług, wizerunku organizacji, uprzejmości, słuszenia pomocą lub przyjaznego traktowania przez pracowników.

### Ocena: Rozważ, jakie wyniki organizacja uzyskała, aby zaspokoić potrzeby i oczekiwania obywateli i klientów, w oparciu o:

#### 6.1. Wyniki pomiarów satysfakcji klientów/obywateli

Przykłady:

- a) Wyniki dotyczące całościowego wizerunku organizacji (np. przyjazne i rzetelne traktowanie, elastyczność i zdolność do stosowania rozwiązań indywidualnych).
- b) Wyniki dotyczące zaangażowania i uczestnictwa klientów/obywateli.
- c) Wyniki dotyczące dostępności (np. godziny urzędowania, czas oczekiwania, usługi według zasady „jednego okienka”).
- d) Wyniki dotyczące produktów i usług (np. jakość, niezawodność, zgodność ze standardami, czas obsługi, jakość porady udzielonej klientom/obywatelom).

Przynaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników.

#### 6.2. Wskaźniki pomiarów relacji z klientami/obywatelami

Przykłady:

Wyniki dotyczące całościowego wizerunku organizacji:

- a) Liczba skarg i czas ich załatwiania (np. w sprawach dotyczących konfliktu interesów).
- b) Poziom zaufania społecznego do organizacji i jej usług lub produktów.
- c) Czas oczekiwania.
- d) Czas załatwiania sprawy/procedury dostarczania usługi.
- e) Poziom wyszkolenia personelu w zakresie skutecznej obsługi klientów/obywateli (np. profesjonalizm, przyjazne komunikowanie i traktowanie klientów/obywateli).
- f) Wskaźniki dostosowania do aspektów zróżnicowania społecznego i płci.

Wskaźniki dotyczące uczestnictwa klientów/obywateli:

- g) Poziom zaangażowania zainteresowanych stron w projektowanie i dostarczanie produktów i usług i/lub kształtowanie procesów decyzyjnych.
- h) Sugestie otrzymane i zarejestrowane.

- i) Wdrażanie i poziom wykorzystania nowych i innowacyjnych sposobów obsługi klientów/obywateli.

Wskaźniki w zakresie produktów i usług:

- j) Przestrzeganie ogłoszonych standardów świadczenia usług (np. karty obywatela).
- k) Liczba zwróconych dokumentów z błędami i/lub spraw wymagających powtórnego załatwienia czy postępowania odszkodowawczego.
- l) Skala wysiłków na rzecz poprawy dostępności, dokładności i przejrzystości informacji.

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników.

## Kryterium 7. Wyniki w relacjach z pracownikami

### Zdefiniowanie obszaru kryterium

Wyniki uzyskiwane przez organizację w zakresie kompetencji, motywacji, satysfakcji i osiągnięć jej pracowników.

### Kluczowe wnioski

Kryterium to odnosi się do satysfakcji wszystkich pracowników organizacji. W celu pomiaru satysfakcji pracowników organizacje zwykle wykorzystują ankiety pracownicze, ale mogą też korzystać z innych narzędzi uzupełniających, takich jak np. grupy fokusowe, rozmowy końcowe<sup>23</sup> i oceny okresowe. Mogą również sprawdzać wyniki i osiągnięcia pracowników oraz poziom ich umiejętności.

Niekiedy bariery zewnętrzne ograniczają swobodę organizacji na tym obszarze. Dlatego organizacje powinny jasno pokazywać te ograniczenia, a także sposoby ich przezwyciężania.

Sprawą istotną dla wszystkich organizacji sektora publicznego jest bezpośrednio rejestrowanie wyników pracowniczych, dotyczących opinii pracowników na temat wizerunku organizacji i jej misji, środowiska pracy, przywództwa organizacji i systemów zarządzania, rozwoju zawodowego, podwyższenia kwalifikacji oraz udoskonalania produktów i usług dostarczanych przez organizację.

Organizacje powinny dysponować szeregiem wewnętrznych wskaźników oceny osiągnięć pracowników, poprzez które będą dokonywać pomiaru wyników, uzyskiwanych w odniesieniu do celów i oczekiwań

<sup>23</sup>Rozmowa z pracownikiem odchodzącym z organizacji wskutek rozwiązania lub wygaśnięcia umowy (przyj. tłum.).

w obszarze ogólnej satysfakcji pracowników, ich osiągnięć, rozwoju umiejętności, motywacji i poziomu zaangażowania.

### Ocena: Rozważ, jakie wyniki organizacja uzyskała, aby zaspokoić potrzeby i oczekiwania swych pracowników, w oparciu o:

#### 7.1. Wyniki pomiarów satysfakcji i motywacji pracowników

Przykłady:

Wyniki w zakresie ogólnej satysfakcji z:

- a) całościowego wizerunku organizacji i całokształtu jej osiągnięć (na rzecz społeczeństwa, klientów/obywateli, innych zainteresowanych stron),
- b) stopnia pracowniczej świadomości konfliktu interesów,
- c) poziomu zaangażowania pracowników w działalność organizacji i realizację jej misji.

Wyniki w zakresie satysfakcji z kierownictwa i systemów zarządzania, dotyczące:

- d) zdolności kierownictwa wyższego i średniego szczebla do sterowania organizacją (np. wytyczanie celów, rozdział zasobów, itd.) i komunikacji,
- e) nagradzania wysiłków indywidualnych i zespołowych,
- f) podejścia organizacji do innowacji.

Wyniki w zakresie satysfakcji z warunków pracy, dotyczące:

- g) atmosfery w miejscu pracy i kultury organizacyjnej (np. postępowanie wobec konfliktów, zażaleń lub innych problemów pracowniczych),
- h) podejścia do spraw socjalnych (elastyczny czas pracy, równowaga między pracą a życiem osobistym, zdrowie),
- i) zapewnienia równych szans, sprawiedliwego traktowania i stosownego zachowania w organizacji.

Wyniki w zakresie motywacji i satysfakcji z rozwoju kariery zawodowej i kwalifikacji, dotyczące:

- j) zdolności kierownictwa do upowszechniania strategii zarządzania zasobami ludzkimi, systematycznego podnoszenia kompetencji i wiedzy pracowników o celach organizacji,
- k) gotowości pracowników do przyjęcia zmian.

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników.



## 7.2. Wskaźniki wyników w relacjach z pracownikami

Przykłady:

- a) Wskaźniki satysfakcji (np. poziom absencji nieusprawiedliwionej i chorobowej, skala rotacji kadr, liczba skarg).
  - b) Wskaźniki wydajności pracy (pomiar efektywności, wyniki oceny).
  - c) Poziom wykorzystania przez pracowników technologii informatycznych i łączności.
  - d) Wskaźniki rozwoju umiejętności (uczestnictwo i wskaźniki osiągnięć w działaniach szkoleniowych, efektywność budżetów szkoleniowych).
  - e) Dowody umiejętności obsługi klientów/obywateli i zdolności reagowania na ich potrzeby.
  - f) Poziom rotacji kadr wewnątrz organizacji (mobilność).
  - g) Wskaźniki motywacji i zaangażowania (wskaźniki udziału pracowników w badaniach ankietowych, liczba propozycji innowacji, uczestnictwo w wewnętrznych grupach dyskusyjnych).
  - h) Liczba nagród oraz częstotliwość nagradzania poszczególnych pracowników i zespołów.
  - i) Liczba odnotowanych przypadków możliwego konfliktu interesów.
- Przynaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników.

## Kryterium 8. Wyniki społeczne

### Zdefiniowanie obszaru kryterium

Wyniki osiągnięte przez organizację w zakresie zaspokajania potrzeb i oczekiwań społeczeństwa oraz społeczności lokalnej i międzynarodowej. Mogą dotyczyć postrzegania podejścia organizacji i jej wpływu na jakość życia, ochronę środowiska i zasobów naturalnych, mogą także obejmować własne, wewnętrzne mierniki efektywności działań organizacji na rzecz społeczeństwa.

### Kluczowe wnioski

Organizacje sektora publicznego ze swej natury i ustawowego umocowania wywierają wpływ na społeczeństwo, a efekty ich podstawowej działalności są odczuwane przez jej bezpośrednich i pośrednich beneficjentów. Analiza bezpośrednich oddziaływań na beneficjentów należy do obszaru kryterium 6. (Wyniki w relacjach z klientami/obywatelami) i kryterium 9. (Wyniki kluczowe).

Natomiast kryterium 8. mierzy celowe lub niezamierzone oddziaływanie na społeczeństwo, tj. całościowe skutki wpływu organizacji,

wykraczające poza jej główną misję, umocowania ustawowe czy podstawową działalność. Ich analiza powinna zatem uwzględniać zarówno oddziaływania, które pochodzą z osiągnięcia planowanych celów, jak również te, które są niezamierzonymi skutkami ubocznymi, mogącymi wpływać na społeczeństwo pozytywnie i/lub negatywnie.

Stosowane w tym obszarze mierniki obejmują zarówno jakościowe miary postrzegania, jak i wskaźniki ilościowe.

Mogą się one odnosić do:

- oddziaływania ekonomicznego,
- wymiaru społecznego (np. osoby niepełnosprawne),
- jakości życia,
- wpływu na środowisko naturalne,
- jakości demokracji.

## Ocena: Rozważ, jakie wyniki organizacja uzyskała pod względem wpływu na społeczeństwo w zakresie:

### 8.1. Wyników pomiaru postrzegania przez zainteresowane strony wpływu na społeczeństwo

Przykłady:

- a) Ogólna, społeczna świadomość oddziaływania organizacji na jakość życia klientów/obywateli.
- b) Ogólna reputacja organizacji (np. jako pracodawcy lub organizacji wnoszącej wkład do społeczności lokalnej czy światowej).
- c) Oddziaływanie gospodarcze na społeczność lokalną, regionalną, krajową i międzynarodową.
- d) Podejście do problemów środowiska naturalnego (np. ochrona przed hałasem lub skażeniem powietrza).
- e) Oddziaływanie na środowisko naturalne na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym.
- f) Oddziaływanie na społeczeństwo z uwzględnieniem zasady zrównoważonego rozwoju<sup>24</sup>, na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym.
- g) Oddziaływanie na społeczeństwo z uwzględnieniem jakości partycypacji obywatelskiej<sup>25</sup>, na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym.

<sup>24</sup> Inaczej – zasada ekorozwoju: wymaga, by rozwój gospodarczy i społeczny odbywał się z poszanowaniem zasobów naturalnych oraz warunków życia przyszłych pokoleń (przyj. tłum.).

<sup>25</sup> Uczestnictwo obywateli w zarządzaniu demokratycznym państwem, oparte na partnerstwie mieszkańców i legalnie wybranej władzy (przyj. tłum.).

- h) Ogólny pogląd społeczeństwa na temat otwartości i przejrzystości organizacji.
- i) Przestrzeganie norm etycznych przez organizację.
- j) Ton relacji w mediach.

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników.

## 8.2. Ustanowionych przez organizację wskaźników oddziaływania społecznego

Przykłady:

- a) Relacje z odpowiednimi władzami, grupami i przedstawicielami społeczności.
- b) Liczba przekazów w mediach.
- c) Wsparcie na rzecz obywateli pokrzywdzonych społecznie<sup>26</sup>.
- d) Wsparcie integracji i akceptacji mniejszości etnicznych.
- e) Wsparcie międzynarodowych przedsięwzięć na rzecz rozwoju.
- f) Wsparcie obywatelskiego zaangażowania klientów/obywateli i pracowników.
- g) Efektywna wymiana wiedzy i informacji z innymi podmiotami.
- h) Programy ochrony klientów/obywateli i pracowników przed ryzykiem zdrowotnym i wypadkami.
- i) Działania organizacji na rzecz ochrony i zachowania zasobów (np. stopień zgodności z normami ochrony środowiska, wykorzystanie surowców wtórnych, stosowanie przyjaznych środowisku środków transportu, zmniejszanie uciążliwości, szkodliwości hałasu, zmniejszanie zużycia wody, prądu, gazu).

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników.

## Kryterium 9. Wyniki kluczowe

### Zdefiniowanie obszaru kryterium

Wyniki osiągnięte przez organizację w obszarze strategii i planowania w odniesieniu do potrzeb i oczekiwań różnych zainteresowanych stron (wyniki zewnętrzne) oraz wyniki organizacji w zakresie zarządzania i doskonalenia (wyniki wewnętrzne).

### Kluczowe wnioski

Wyniki kluczowe dotyczą wszystkiego, co organizacja uznała za

<sup>26</sup> Określenie to odnosi się do członków społeczności znajdujących się w niekorzystnej sytuacji z powodu uprzedzeń rasowych lub etnicznych (przyj. tłum.).

istotne i wymierne osiągnięcia na rzecz krótko- i długookresowego sukcesu organizacji.

Odzwierciedlają one zdolność przyjętej polityki i realizowanych procesów do osiągania długo- i krótkofalowych celów, także operacyjnych, które są sterowane politycznie.

Wyniki kluczowe można podzielić na:

1. Wyniki zewnętrzne: pomiary efektywności przyjętych polityk oraz dostarczania usług i produktów pod względem możliwości poprawy sytuacji ich bezpośrednich beneficjentów; osiągnięcie celów kluczowej działalności pod względem: a) bezpośrednich efektów dostarczanych usług i produktów, b) długofalowych skutków podstawowej działalności organizacji wobec zainteresowanych stron (efektywność).
2. Wyniki wewnętrzne: mierniki wewnętrznego funkcjonowania organizacji: zarządzania, doskonalenia, wyniki finansowe (wydajność i oszczędność).

Powyższe mierniki odnoszą się szczególnie do strategii i planowania (kryterium 2.), partnerstwa i zasobów (kryterium 4.) i procesów (kryterium 5.).

## Ocena: Rozważ dowody osiągnięcia wyznaczonych celów organizacji w odniesieniu do:

### 9.1. Wyników zewnętrznych: efektów bezpośrednich i skutków długofalowych w zakresie wyznaczonych celów

Przykłady:

- a) Stopień osiągnięcia celów w zakresie efektów bezpośrednich (dostarczanie produktów i usług).
- b) Poprawa jakości usług i produktów pod względem wyników pomiaru.
- c) Wydajność kosztowa (efekty bezpośrednie, uzyskane po możliwie najniższych kosztach).
- d) Wyniki kontroli i audytów.
- e) Wyniki uczestnictwa w konkursach, nagrody jakości, certyfikacja systemu zarządzania jakością (Nagrody Doskonałości – Tabela wyników/*Benchmarking*).
- f) Wyniki działań w zakresie *benchmarkingu/benchlearningu*.
- g) Efektywność kosztowa (skutki długofalowe, uzyskane po możliwie najniższych kosztach).

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników.

## 9.2. Wyników wewnętrznych

Przykłady:

Wyniki w zakresie zarządzania i innowacji:

- a) Dowody uczestnictwa wszystkich zainteresowanych stron w działalności organizacji.
- b) Wyniki tworzenia sojuszy partnerskich i wyniki wspólnych przedsięwzięć.
- c) Dowody zdolności zaspokajania i równoważenia potrzeb wszystkich zainteresowanych stron.
- d) Dowody sukcesów w doskonaleniu i wprowadzaniu innowacji do strategii, struktur i/lub procesów.
- e) Dowody lepszego wykorzystywania technologii informatycznych (zarządzanie wiedzą wewnątrz organizacji i/lub komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną oraz współpracą sieciową).
- f) Wyniki kontroli i audytów.
- g) Sprawność procesów.

Wyniki finansowe:

- h) Stopień realizacji budżetu i osiągnięcia celów finansowych.
- i) Stopień lub trend polegania na własnych zasobach finansowych organizacji i wpływach z opłat lub sprzedaży usług bądź dóbr.
- j) Dowody zdolności zaspokajania i równoważenia interesów finansowych wszystkich zainteresowanych stron.
- k) Mierniki skutecznego wykorzystania funduszy operacyjnych.
- l) Wyniki kontroli i audytów finansowych.

Przyznaj ocenę punktową według Skali Punktacji Wyników.

## Skale oceny punktowej w modelu CAF

### Dlaczego stosujemy ocenę punktową?

Są cztery główne powody przyznawania ocen punktowych poszczególnym kryteriom i podkryteriom modelu CAF:

1. dostarczenie informacji na temat działań usprawniających i wskazanie ich kierunku,
2. pomiar postępu organizacji: regularne przeprowadzanie samooceny CAF (co rok lub co dwa lata) uznawane jest przez większość podejść projakościowych za dobrą praktykę,
3. rozpoznawanie dobrych praktyk, na które wskazuje wysoka punktacja w obszarach Potencjału i Wyników; wysoka punktacja w obszarze Wyników jest zazwyczaj dowodem istnienia dobrych praktyk w obszarze Potencjału,
4. pomoc w znalezieniu wartościowych partnerów, od których można się uczyć (*benchmarking* – jakie są wyniki porównania; *benchlearning* – czego uczyliśmy się wzajemnie).

Jednakże, gdy chodzi o *benchlearning*, trzeba zauważyć, że porównywanie punktacji CAF ma ograniczoną wartość i wiąże się z ryzykiem – zwłaszcza, gdy jest dokonywane bez udziału doświadczonych zewnętrznych ekspertów, mających wprawę w wartościowaniu punktowych ocen różnych organizacji publicznych w jednorodny sposób. Głównym celem *benchlearningu* jest porównanie różnych sposobów zarządzania potencjałem i osiągnięcia wyników. Ocena punktowa, po zatwierdzeniu, może stanowić punkt wyjścia. W taki właśnie sposób *benchlearning* może mieć udział w działaniach doskonalących.

## Jak punktować?

Nowością wersji CAF 2006 jest wprowadzenie dwóch rodzajów punktacji. Punktacja „klasyczna” to zaktualizowana wersja punktacji według CAF 2002. Punktacja „dostrojona” nadaje się dla organizacji, które pragną bardziej szczegółowej analizy podkryteriów. Pozwala ona na równoczesną ocenę punktową każdej z faz cyklu Zaplanuj – Wykonaj – Sprawdź – Popraw (PDCA) w ramach każdego podkryterium.

Cykl PDCA jest podstawą obydwu rodzajów punktacji. W porównaniu do wersji 2002, w której stosowano skalę 0-5 punktów, obecna skala punktacji została skorygowana i ustanowiona w zakresie 0-100 punktów; jest też częściej stosowana i szeroko uznawana na świecie.

### 1. Klasyczna punktacja CAF

Kumulatywny sposób punktowania umożliwia organizacji lepsze zaznajomienie się z cyklem PDCA, nastawiając ją bardziej pozytywnie do podejścia pro jakościowego.

Oceny według wersji CAF 2002 umieszczone są w kolumnie „Poziom 2002”. W Skali Punktacji Potencjału faza PDCA ma miejsce tylko wówczas, gdy częścią cyklu ciągłego doskonalenia są działania typu *benchlearning*.

W Skali Punktacji Wyników występuje rozróżnienie pomiędzy trendem wyników a osiągnięciem celów.

Skale oceny punktowej nr 1

FAZA	SKALA PUNKTACJI POTENCJAŁU	PUNKTACJA	POZIOM 2002
	Nie działamy na tym polu. Nie mamy żadnych informacji lub posiadane informacje są mało wiarygodne.	0-10	0
ZAPLANUJ	Mamy takie plany.	11-30	1
WYKONAJ	Właśnie się tym zajmujemy.	31-50	2
SPRAWDŹ	Sprawdzamy/dokonujemy przeglądu, czy robimy rzeczy właściwe i we właściwy sposób.	51-70	3
POPRAW	Na podstawie sprawdzenia/przeglądu poprawiamy to, co konieczne.	71-90	4
PDCA	Wszystkie działania: planowanie, wykonywanie, sprawdzanie i poprawianie prowadzimy regularnie, ucząc się od innych. W tym obszarze wdrożyliśmy w cykl ciągłego doskonalenia.	91-100	5

### Instrukcja:

- Ustal osiągnięty poziom cyklu: Zaplanuj, Wykonaj, Sprawdź lub Popraw. Ten sposób punktowania jest kumulatywny: by móc przejść do następnej fazy (np. Popraw), należy zakończyć fazę poprzedzającą (np. Sprawdź).
- Przyznaj ocenę punktową pomiędzy 0 a 100, odpowiednio do poziomu osiągniętego w ramach danej fazy. Skala 100-punktowa umożliwi dokładną ocenę zakresu działań i stopnia wdrożenia określonego podejścia.

SKALA PUNKTACJI WYNIKÓW	PUNKTACJA	POZIOM 2002
Nie mierzono żadnych wyników i/lub brak informacji.	0-10	0
Wyniki są mierzone i wykazują tendencję negatywną i/lub wyniki nie osiągają istotnych celów.	11-30	1
Wyniki wykazują tendencję płaską i/lub osiągnięto niektóre z istotnych celów	31-50	2
Wyniki wykazują tendencję poprawy i/lub osiągnięto większość istotnych celów.	51-70	3
Wyniki wykazują tendencję znacznej poprawy i/lub osiągnięto wszystkie istotne cele.	71-90	4
Osiągnięcie i utrzymanie świetnych wyników. Osiągnięcie wszystkich istotnych celów. Pozytywne wyniki porównań z odpowiednimi organizacjami w zakresie wszystkich kluczowych wyników.	91-100	5

### Instrukcja:

- Przyznaj punktację pomiędzy 0 a 100 dla każdego podkryterium na skali podzielonej na 6 poziomów (odpowiednio do skali CAF 2002).
- Dla każdego poziomu możesz wziąć pod uwagę zarówno trend, jak i stopień osiągnięcia celów – lub jedno i drugie.

### 2. Dostrojona punktacja CAF

Punktacja dostrojona to równoległy sposób oceny punktowej – bliższy rzeczywistości tam, gdzie organizacje publiczne realizują działania (Wykonaj), ale niekiedy bez wystarczającego planowania (Zaplanuj).

- Skala oceny Potencjału kładzie nacisk na pełny cykl PDCA, gdzie postęp można przedstawić w postaci spirali, której każdy kolejny obrót może nastąpić w każdej z faz Zaplanuj – Wykonaj – Sprawdź – Popraw.
- Działania typu *benchlearning* zazwyczaj mają miejsce na najwyższym poziomie każdej fazy.

- Ten rodzaj punktowania daje więcej informacji o obszarach najbardziej wymagających doskonalenia.
- Skala oceny Wyników wskazuje, czy należy przyspieszyć trend, czy też skoncentrować się na osiągnięciu celów.

Skale oceny punktowej nr 2

Skala Punktacji Potencjału								
ZAKRES	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100		
DOWODY	DOWODY	DOWODY	DOWODY	DOWODY	DOWODY	DOWODY	DOWODY	
FAZA	Brak dowodów lub znikoma wiedza	Nieco słabych dowodów, dotyczących niektórych obszarów	Nieco wystarczających dowodów, dotyczących odpowiednich obszarów	Mocne dowody, dotyczące większości obszarów	Bardzo mocne dowody, dotyczące wszystkich obszarów	Doskonałe dowody, porównane z innymi organizacjami, dotyczące wszystkich obszarów		
ZAPLANUJ	Planowanie jest oparte na potrzebach i oczekiwaniach zainteresowanych stron. Planowanie jest rozłożone na wszystkie odpowiednie części organizacji i jest przeprowadzane regularnie							
	PUNKTACJA							
WYKONAJ	Wykonywanie jest zarządzane poprzez określenie procesów i odpowiedzialności, jest rozłożone na wszystkie odpowiednie części organizacji i realizowane systematycznie							
	PUNKTACJA							
SPRAWDŹ	Określone procesy są monitorowane przy użyciu odpowiednich wskaźników i regularnie monitorowane przez odpowiednie części organizacji							
	PUNKTACJA							
POPRAW	Działania usprawniające i korygujące są podejmowane w następstwie sprawdzenia w odpowiednich częściach organizacji i dokonywane regularnie							
	PUNKTACJA							
							SUMA/400	
							PUNKTACJA/100	



Instrukcja dla kryteriów szczegółowych:

- Przeczytaj definicje każdej z poszczególnych faz (Zaplanuj, Wykonaj, Sprawdź, Popraw).
- Dla każdej fazy znajdź dowody mocnych i słabych stron oraz przyznaj w odpowiednim polu ocenę ogólną. Ocenę tę można zilustrować kilkoma przykładami lub dowodami, aby zbytnio nie komplikować punktacji. Kto jednak chciałby pójść dalej, może umieścić wszystkie przykłady lub dowody w poszczególnych polach czterech faz i obliczyć średnią dla każdej fazy.
- Oblicz sumę ocen czterech faz i podziel przez 4, aby uzyskać ocenę w skali 100-punktowej dla podkryterium obszaru Potencjału. Wynik powinien być wiarygodny i spójny, np. punktacja całkowita nie może przekraczać 40 w sytuacji, gdy żadne z czterech kryteriów oceny (Zaplanuj, Wykonaj, Sprawdź, Popraw) nie przekracza 20, nie może też przekraczać 60, gdy którekolwiek z kryteriów oceniono poniżej 30.

PRZYKŁAD oceny według punktacji dostrojonej:

Potencjał – podkryterium 1.1.:

**Wytyczać kierunki działania organizacji poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości**

**Synteza dowodów, stworzona w wyniku samooceny (podstawa oceny punktowej i punkt startowy dla planowania usprawnień):**

- 1.1.a *Wizję i misję organizacji wypracowano trzy lata temu. Było to wymaganiem dyrektora generalnego, a w dyskusji na ten temat uczestniczyli wszyscy kierownicy liniowi. Wszystkim pracownikom rozdano elegancką kolorową ulotkę z deklaracją wizji i misji organizacji.*
- 1.1.b *Dotychczas nie zrobiono niczego w sprawie określenia wartości organizacji i kodeksu postępowania. Jak na razie, kierownik działu kadr opracował projekt. Kierownictwo średniego szczebla zostanie zaproszone na spotkanie w celu wspólnego zastanowienia się nad wartościami organizacji. Wartości te posłużą do wykrystalizowania wniosków na temat sposobów postępowania, jakie należy przyjąć w trudnych sytuacjach.*
- 1.1.c *W proces formułowania wizji i misji nie włączano dotąd pracowników, klientów/obywateli czy innych zainteresowanych stron. Jednakże świadomość wagi ich uczestnictwa wzrosła*

od ostatnich dwóch lat, kiedy to niektórzy kierownicy naszej instytucji uczestniczyli w prezentacjach nt. TQM, zwłaszcza w tej, która dotyczyła metody CAF. Podjęto wówczas decyzję o przeprowadzeniu wewnętrznych i zewnętrznych badań opinii pracowników i obywateli. Wyniki badań pokazały, że średnie kierownictwo i pracownicy uważają misję i wizję za elementy „wizerunku”, całkowicie oderwane od rzeczywistości, często niezgodne z zamierzeniami. Jeśli zaś chodzi o klientów, to badania ich opinii pokazały potrzebę wyrównywania rozbieżności w postrzeganiu organizacji przez klientów i przez kierownictwo.

Spotkania kierownictwa i pracowników z obywatelami zostały zaplanowane i wkrótce się odbędą. Podjęto także decyzję o corocznym przeprowadzaniu badań opinii pracowników i klientów. Planowane jest również przeprowadzenie samooceny w całej administracji.

1.1.d Ww. badania powinny zagwarantować, że deklaracje wizji i misji organizacji będą w przyszłości poddawane okresowym przeglądom i aktualizacji, z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań klientów i zainteresowanych stron, przy rosnącym zaangażowaniu pracowników i lepszej komunikacji wewnątrz organizacji.

Powyższe ustalenia zostały naniesione na zamieszczoną dalej Matrycę Potencjału dla ułatwienia całkowitej oceny punktowej tego podkryterium.

Uwaga: **nie musi** to oznaczać konieczności punktowania poszczególnych przykładów; puste pola w matrycy służą jako „notatnik”, pomocny w przekładaniu zebranych podczas oceny dowodów na ogólną ocenę punktową danego podkryterium. Mogą również posłużyć do ukierunkowania dyskusji na spotkaniu konsensusowym.

Skala Punktacji Potencjału – Ocena punktowa 1.1.								
	ZAKRES	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
	DOWODY	DOWODY	DOWODY	DOWODY	DOWODY	DOWODY	DOWODY	
FAZA		Brak dowodów lub znikoma wiedza	Nieco słabych dowodów, dotyczących niektórych obszarów	Nieco wystarczających dowodów, dotyczących odpowiednich obszarów	Mocne dowody, dotyczące większości obszarów	Bardzo mocne dowody, dotyczące wszystkich obszarów	Doskonale dowody, porównane z innymi organizacjami, dotyczące wszystkich obszarów	
ZAPLANUJ	Planowanie jest oparte na potrzebach i oczekiwaniach zainteresowanych stron. Planowanie jest rozłożone na wszystkie odpowiednie części organizacji i jest przeprowadzane regularnie			1b				
	PUNKTACJA			50				50
WYKONAJ	Wykonywanie jest zarządzane poprzez określenie procesów i odpowiedzialności, jest rozłożone na wszystkie odpowiednie części organizacji i realizowane systematycznie			1a				
	PUNKTACJA			40				40
SPRAWDŹ	Określone procesy są monitorowane przy użyciu odpowiednich wskaźników i regularnie monitorowane przez odpowiednie części organizacji					1c		
	PUNKTACJA					85		85
POPRAW	Działania usprawniające i korygujące są podejmowane w następstwie sprawdzenia w odpowiednich częściach organizacji i dokonywane regularnie	1d						
	PUNKTACJA	5						5
							SUMA/400	180
							PUNKTACJA/100	45

**Skala Punktacji Wyników**

ZAKRES	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TREND	Brak pomiaru	Trend negatywny	Trend płaski lub niewielki postęp	Postęp podtrzymany	Postęp znaczny	Pozytywne wyniki porównań z innymi organizacjami dla wszystkich wyników
PUNKTACJA						
CELE	Brak informacji lub informacje mało wiarygodne	Wyniki nie osiągają celów	Osiągnięto nieliczne cele	Osiągnięto niektóre istotne cele	Osiągnięto większość istotnych celów	Osiągnięto wszystkie cele
PUNKTACJA						
					SUMA/200	
					PUNKTACJA/100	

**Instrukcja:**

- Rozpatrz oddzielnie trend wyników za ostatnie 3 lata i cele osiągnięte w ostatnim roku.
- Przyznaj ocenę za trend, w granicach od 0 do 100 punktów na 6-poziomowej skali punktacji.
- Przyznaj ocenę za osiągnięcie w ostatnim roku celów, w granicach od 0 do 100 punktów na 6-poziomowej skali punktacji.
- Oblicz sumę punktacji trendu i osiągnięcia celów, następnie podziel ją przez 2 w celu uzyskania oceny kryterium szczegółowego w skali 100-punktowej.

PRZYKŁAD oceny według punktacji dostosowanej:

Potencjał – podkryterium 9.1.:

Wyniki kluczowe. Wyniki zewnętrzne

**Synteza dowodów stworzona podczas samooceny (podstawa oceny punktowej i punkt wyjścia dla działań usprawniających).**

W ramach przygotowań do strategicznego spotkania na początku nowego roku działalności przygotowano raport dla dyrekcji organizacji na temat kluczowych wyników ubiegłorocznej działalności, którego celem było zoptymalizowanie planowania strategicznego na rok następny. Wnioski z raportu były jasne: osiągnięto ponad 50-procentowy wskaźnik realizacji celów, co stanowiło postęp o 10% w stosunku do roku poprzedniego. Docenienie tego faktu odbiło się

szerokim echem i otworzyło drogę do ożywionej dyskusji w kierownictwie organizacji.

**Skala Punktacji Wyników – Ocena punktowa 9.1.**

ZAKRES	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TREND	Brak pomiaru	Trend negatywny	Trend płaski lub niewielki postęp	Postęp podtrzymany	Postęp znaczny	Pozytywne wyniki porównań z innymi organizacjami dla wszystkich wyników
PUNKTACJA			45			
CELE	Brak informacji lub informacje mało wiarygodne	Wyniki nie osiągają celów	Osiągnięto nieliczne cele	Osiągnięto niektóre istotne cele	Osiągnięto większość istotnych celów	Osiągnięto wszystkie cele
PUNKTACJA				65		
					SUMA/200	110/200
					PUNKTACJA/100	55/100

## Wytyczne doskonalenia organizacji z zastosowaniem metody CAF

---

Proces ciągłego doskonalenia można projektować i przeprowadzać na różne sposoby. Wielkość organizacji, jej kultura i poprzednie doświadczenia w stosowaniu instrumentów Kompleksowego Zarządzania Jakością (TQM) – to tylko niektóre parametry pomocne w określaniu najbardziej odpowiedniego sposobu zapoczątkowania podejścia TQM.

Niniejszy rozdział przedstawia złożony z dziesięciu kroków proces ciągłego doskonalenia z zastosowaniem CAF, jaki może okazać się odpowiedni dla większości organizacji.

Należy podkreślić, że porady udzielone w niniejszym tekście oparte są na doświadczeniach wielu organizacji, które zastosowały CAF. Niemniej jednak, każdy proces doskonalenia jest niepowtarzalny, toteż niniejszy opis powinien być traktowany raczej jako inspiracja dla osób odpowiedzialnych za proces samooceny, a nie jako dokładny podręcznik postępowania.

### FAZA 1. Rozpoczęcie drogi z CAF

#### Krok 1. Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę (SO)

Czynnikiem decydującym o zapewnieniu pomyślnego procesu samooceny jest udział i wysoki poziom zaangażowania wyższego kierownictwa organizacji i pracowników.



Doświadczenia licznych organizacji wskazują, że dla osiągnięcia takiego stanu konieczna jest stanowcza decyzja kierownictwa, poprzedzona rzetelnymi konsultacjami z zainteresowanymi stronami organizacji. Decyzja ta powinna jasno odzwierciedlać wolę kierownictwa, by aktywnie uczestniczyć w tym procesie poprzez uznanie korzyści z samooceny, poszanowanie jej rezultatów, zagwarantowanie otwartości wyrażania opinii, a następnie – gotowość realizowania działań doskonalących. Zawiera się w tym również zobowiązanie wydzielenia zasobów, potrzebnych do przeprowadzenia procesu samooceny w sposób profesjonalny.

Informacje o potencjalnych korzyściach z samooceny CAF, o strukturze modelu i procesie samooceny są niezbędnymi elementami dostarczenia kierownictwu organizacji podstaw do podjęcia decyzji. Jest bardzo ważne, by wszyscy kierownicy byli przekonani o tych korzyściach od samego początku.

#### Badanie z 2005 r. – Najważniejsze korzyści z samooceny CAF

Przeprowadzone w 2005 r. badanie wśród użytkowników metody CAF wskazało, że główne korzyści samooceny obejmują:

- skuteczne rozpoznanie mocnych stron organizacji i obszarów, w których należy wprowadzić usprawnienia,
- określenie odpowiednich działań doskonalących,
- wzrost poziomu świadomości i komunikowania się w całej organizacji,
- rozbudzenie wśród pracowników świadomości problemów jakości i zainteresowanie nimi.

W porównaniu z innymi narzędziami TQM, użytkownicy metody CAF generalnie uznają ją za metodę łatwą w stosowaniu, tanią i dobrze przystosowaną do specyfiki sektora publicznego.

W tej fazie jest niezmiernie istotne, by jedna osoba (lub więcej) w organizacji przyjęła odpowiedzialność za zapewnienie tych podstawowych zasad. Dobrym pomysłem jest zwrócenie się do organizacji odpowiedzialnej za upowszechnianie CAF w danym kraju (więcej na stronie: [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)) z prośbą zarówno o zaprezentowanie modelu CAF, jak i o informacje dotyczące organizacji, które już model ten zastosowały i są chętne podzielić się doświadczeniem.

Dla zapewnienia wsparcia procesu samooceny przez pracowników organizacji istotne jest, by przed podjęciem ostatecznej decyzji o przeprowadzeniu samooceny skonsultować z nimi ten temat. Doświadcze-

nie wskazuje, że niezależnie od ogólnych korzyści z przeprowadzenia samooceny, wielu pracowników uważa CAF za znakomitą okazję, by zyskać lepszy wgląd w organizację i móc aktywnie uczestniczyć w jej rozwoju.

Dla niektórych organizacji może być istotne, by przed podjęciem decyzji o przeprowadzeniu samooceny pozyskać akceptację lub zgodę zewnętrznych stron zainteresowanych. Może to dotyczyć stron tradycyjnie uczestniczących w procesie decyzyjnym, takich jak politycy lub wyższe kierownictwo organizacji nadrzędnych. Kluczowe zewnętrzne zainteresowane strony mogą spełnić ważną rolę – zwłaszcza w pozyskiwaniu i przetwarzaniu informacji, ale same również mogą czerpać korzyści ze zmian dotyczących niektórych spośród rozpoznanych obszarów doskonalenia.

#### Wstępne planowanie samooceny

Proces planowania można rozpocząć bezzwłocznie po podjęciu decyzji o przeprowadzeniu samooceny. Jednym z pierwszych jego elementów – który może już być ujęty w decyzji kierownictwa – jest określenie zakresu i podejścia do samooceny.

Często zadaje się pytanie, czy samoocena ma objąć całą organizację lub czy może być podejmowana przez oddzielne części organizacji, takie jak komórki lub wydziały. Odpowiedź na to pytanie jest następująca: komórki organizacyjne mogą dokonywać samooceny, lecz aby móc – jako organizacje autonomiczne – rzetelnie ocenić wszystkie kryteria, powinny mieć wystarczającą niezależność, z własną misją i znaczącą odpowiedzialnością za procesy finansowe i zasoby kadrowe. W takich przypadkach należy w pierwszej kolejności poddać ocenie odpowiednie relacje typu dostawca/klient oraz relacje zainteresowanych stron pomiędzy daną komórką a resztą organizacji.

Zaleca się, żeby w decyzji kierownictwa ująć również wybór sposobu oceny punktowej. Wybór jednego z dwóch zaproponowanych rodzajów punktacji będzie zależał od czasu, który organizacja może zainwestować w dokonanie oceny punktowej, oraz od poziomu jej doświadczenia i dojrzałości w tym względzie.

Bardzo ważnym działaniem kierownictwa w tej fazie jest wyznaczenie lidera procesu samooceny. Zwykle do jego zadań należy:

- szczegółowe zaplanowanie projektu, w tym również procesu komunikacji,
- wymiana informacji i konsultacje ze wszystkimi stronami zainteresowanymi projektem,

- zorganizowanie szkolenia dla grupy samooceny,
- zgromadzenie wspomagającej dokumentacji i dowodów,
- aktywne uczestnictwo w grupie samooceny,
- wspomaganie procesu osiągnięcia konsensusu,
- opracowanie sprawozdania z samooceny,
- wspomaganie kierownictwa w ustalaniu priorytetów działań i naszkicowaniu planu działania.

Wymagania co do kompetencji lidera projektu CAF są wysokie. Osoba ta powinna odznaczać się zarówno wysokim poziomem wiedzy o własnej organizacji, znajomością modelu CAF, jak również umiejętnością wspomagania procesu samooceny. Wybór właściwego lidera projektu, mającego taką wiedzę, a jednocześnie zaufanie wyższego kierownictwa i pracowników, jest jedną z decyzji decydujących o jakości samooceny i jej długofalowych skutkach. Odpowiednie szkolenia z zakresu zarządzania projektem są organizowane na szczeblu krajowym i unijnym.

Niektórym organizacjom zarówno język, jak i przykłady użyte w modelu CAF mogą się wydawać obce i zbyt odległe od codzienności, aby bezpośrednio je stosować. Jeśli nie zostanie to rozwiązane na wczesnym etapie zaznajamiania się z modelem, stanie się przeszkodą dla procesu samooceny. W takim przypadku, w uzupełnieniu opisanych dalej działań szkoleniowych, można również „przystosować” model do języka organizacji. Przed podjęciem takiego działania dobrze jest sprawdzić, czy nie zostało ono już dokonane przez inną organizację o podobnym charakterze. Można to uczynić za pośrednictwem Centrum Zasobów CAF przy EIPA lub organizacji odpowiedzialnej za popularyzację metody CAF w danym kraju.

## Krok 2. Upowszechnij informację o projekcie samooceny

Kolejnym bardzo ważnym zadaniem do wykonania zaraz po określeniu podejścia do projektu jest naszkicowanie planu komunikacji. Plan ten obejmuje działania informacyjne, ukierunkowane na wszystkie strony zainteresowane projektem, ze szczególnym naciskiem na kierownictwo średniego szczebla i pracowników.

Komunikacja to podstawowy obszar wszelkich projektów zarządzania zmianą, zwłaszcza podczas przeprowadzania samooceny. Jeśli informowanie o celu i przebiegu samooceny nie jest jasne lub rzetelne, jest wielce prawdopodobne, że samoocena będzie postrzegana jako

„jeszcze jeden taki projekt” lub „jakiś wymysł kierownictwa”. Ryzyko polega na tym, że w przypadku niechęci pracowników i kierownictwa średniego szczebla do pełnego zaangażowania, opinie takie mogą stać się „samospełniającym się proroctwem”.

### Badanie z 2005 r. – Znaczenie komunikacji w budowaniu współdziałania pracowników jest generalnie niedoceniane

Ważną konkluzją tego badania jest fakt, że użytkownicy modelu CAF nadają niewystarczający priorytet działaniom informacyjnym, adresowanym w trakcie procesu do pracowników. Doświadczenia pokazują, że jedną z najważniejszych potencjalnych korzyści CAF jest wzrost poziomu świadomości i wzajemnego komunikowania się w całej organizacji. Jednakże można to uzyskać tylko wówczas, gdy osoby odpowiedzialne za samoocenę CAF już na wczesnym jej etapie wykazują aktywność w zakresie informowania pracowników i średniego kierownictwa o celu i potencjalnych korzyściach z samooceny.

Ważnym efektem wczesnego informowania jest wzbudzenie zainteresowania niektórych pracowników i kierowników bezpośrednim uczestnictwem w grupie samooceny. W idealnym układzie, uczestnictwo i zaangażowanie wynikają z osobistej motywacji, która powinna stać się ważnym elementem łączącym pracowników z całym procesem samooceny. Pracownicy powinni mieć całkowicie jasny pogląd w sprawie celowości procesu samooceny CAF, jakim jest usprawnienie funkcjonowania organizacji. Polityka informacyjna dotycząca procesu samooceny CAF powinna skupiać się na sytuacji „wygrany-wygrany” w zakresie jej długofalowych skutków dla wszystkich zainteresowanych stron, pracowników i klientów/obywateli.

Dlatego też jasne i spójne informowanie wszystkich zainteresowanych stron w odpowiednich fazach projektu jest kluczem do zapewnienia pomyślnego przebiegu samego procesu i dalszych, wynikających z niego działań. Lider projektu, wspólnie z kierownictwem wyższego szczebla, powinien wspierać tę politykę poprzez zwrócenie uwagi na:

- zmianę spowodowaną przez proces samooceny,
- przyczyny, dla których przypisano mu priorytetowe znaczenie,
- sposób powiązania z planami strategicznymi organizacji,
- sposób powiązania (przykładowo – projekt CAF jako pierwszy krok w tym kierunku) z ogólnymi wysiłkami organizacji na rzecz jej doskonalenia, np. poprzez wdrożenie nowatorskiego programu reform.

Plan komunikacji powinien być zróżnicowany i uwzględniać takie elementy, jak grupa docelowa, nadawca, treść przekazu, środek przekazu, częstotliwość i narzędzia.

## FAZA 2. Proces samooceny

### Krok 3. Utwórz jedną lub więcej grup samooceny

Grupa samooceny powinna być tak reprezentatywna dla organizacji, jak to tylko możliwe. W jej skład wchodzi zwykle pracownicy reprezentujący różne działy, funkcje, szczeble organizacji i doświadczenie. Celem jest stworzenie grupy maksymalnie skutecznej, a jednocześnie mającej najbardziej właściwe i dokładne spojrzenie na organizację z wewnątrz.

Doświadczenia użytkowników CAF wskazują, że liczebność grup zawiera się w przedziale od 5 do 20 uczestników. Jednakże dla zapewnienia efektywnej, a zarazem nieformalnej atmosfery pracy, najbardziej pożądane są grupy około 10-osobowe.

W bardzo dużych, złożonych organizacjach może być wskazane utworzenie więcej niż jednej grupy samooceny. W takim przypadku jest konieczne, by w szkicu projektu uwzględnić zasady koordynacji działań tych grup (jak, kiedy).

Uczestników należy dobrać raczej według kryterium ich wiedzy o organizacji i umiejętności interpersonalnych (np. zdolności analityczne, komunikacyjne), niż ze względu na ich kompetencje zawodowe. Dobór uczestników może być dokonany na zasadzie dobrowolności, niemniej odpowiedzialność za jakość, różnorodność i wiarygodność grupy samooceny nadal spoczywa na liderze projektu i kierownictwie organizacji.

Lider projektu może być również przewodniczącym grupy, co może sprzyjać ciągłości prac; należy jednak zadbać o uniknięcie konfliktu interesów. Co jest istotne – to warunek, aby przewodniczący grupy cieszył się zaufaniem wszystkich jej członków, by mógł kierować dyskusją w sposób sprawiedliwy i skuteczny, umożliwiając każdemu udział w procesie samooceny. Przewodniczący może być wybrany przez samych członków grupy. Ważny jest sprawny sekretariat, wspierający działania przewodniczącego i pomocny w organizowaniu spotkań, a także zaplecze informatyczne.

Często zadaje się pytanie, czy w grupie samooceny powinni znaleźć się członkowie wyższego kierownictwa. Odpowiedź zależy od kultury i tradycji danej organizacji. Uczestnictwo kierownictwa może dostar-

czyć dodatkowych informacji i zwiększyć prawdopodobieństwo udziału kadry kierowniczej w późniejszym wdrażaniu określonych działań doskonalących. Może także pozytywnie wpłynąć na zróżnicowanie i reprezentatywność grupy. Jednakże samoocena może być zagrożona w sytuacji, jeśli z powodu odmiennej kultury organizacyjnej choćby tylko jeden członek grupy czuł się skrzepowany i niezdolny do swobody uczestniczenia lub wypowiedzania się.

### Krok 4. Zorganizuj szkolenie

#### Poinformowanie i przeszkolenie kierownictwa

Dla poszerzenia wiedzy i rozumienia ogólnych zasad TQM, a w szczególności samooceny CAF, dobrze byłoby objąć szkoleniem z zakresu samooceny, na zasadzie dobrowolności, kierownictwo wyższego i średniego szczebla organizacji oraz inne zainteresowane strony.

#### Poinformowanie i przeszkolenie grupy samooceny

Członków grupy należy zapoznać z metodą CAF i przedstawić im cel oraz charakter procesu samooceny. Jeśli lider projektu przeszedł szkolenie wcześniej, byłoby dobrze, aby właśnie ta osoba odgrywała główną rolę w prowadzeniu szkolenia. Oprócz objaśnień teoretycznych, szkolenie powinno zawierać ćwiczenia praktyczne, dające uczestnikom wyobrażenie o zasadach kompleksowego zarządzania jakością i pozwalające przećwiczyć osiągnięcie konsensusu, które to zagadnienia mogły być dotąd uczestnikom obce.

Centrum Zasobów CAF przy EIPA corocznie organizuje kursy typu „trening trenerów”, podobne działania odbywają się również w licznych krajach Europy.

Lider projektu powinien dostarczyć grupie wszystkie odpowiednie dokumenty i informacje potrzebne do przeprowadzenia skutecznej oceny organizacji. Dla lepszego zrozumienia sposobu dokonywania samooceny CAF można przeprowadzić wspólną ocenę jednego podkryterium z obszaru Potencjału i jednego z obszaru Wyników. Należy również osiągnąć konsensus w sprawie sposobu oceny dowodów mocnych stron i obszarów doskonalenia, a także w sprawie metody przyznawania ocen punktowych.

Dla późniejszej oszczędności czasu w fazie osiągnięcia konsensusu, ważne jest również uzyskanie wspólnego obrazu kluczowych zainteresowanych stron, czyli podmiotów, które mają swój główny interes w działalności organizacji: klientów/obywateli, polityków, dostawców, partnerów,

kierowników i pracowników. Należy także jasno zdefiniować najważniejsze usługi i produkty dostarczane zainteresowanym stronom lub od nich otrzymywane, jak również związane z tym kluczowe procesy.

## Krok 5. Przeprowadź samoocenę

### Przeprowadzenie oceny indywidualnej

Każdy z członków grupy samooceny ma za zadanie, by, korzystając z odpowiednich dokumentów i informacji dostarczonych przez lidera projektu, poddać organizację szczegółowej ocenie według kolejnych podkryteriów. Ocena ta powinna być oparta o własne doświadczenia z pracy w organizacji. Członkowie grupy zapisują kluczowe słowa, określające mocne strony i obszary doskonalenia. Zaleca się, by obszary doskonalenia opisać tak precyzyjnie, jak to tylko możliwe, by łatwiej było sformułować propozycje działań w późniejszej fazie. Następnie członkowie grupy powinni dokonać przeglądu swoich ustaleń i przypisać oceny punktowe wszystkim podkryteriom, zgodnie z wybranym sposobem punktacji.

Podczas dokonywania ocen indywidualnych przewodniczący grupy powinien być dostępny dla członków grupy samooceny, aby odpowiadać na ich pytania. Może również koordynować ustalenia członków grupy w ramach przygotowań do spotkania konsensusowego.

### Osiągnięcie konsensusu w grupie

Niezwłocznie po dokonaniu ocen indywidualnych, grupa powinna się spotkać i dokonać uzgodnienia mocnych stron, obszarów doskonalenia oraz punktowych ocen każdego z podkryteriów. Dialog i dyskusja są istotną i niezbędną częścią procesu uczenia się, ponieważ zrozumienie przyczyn różnic w ocenie mocnych stron, obszarów doskonalenia i przyznanej punktacji jest podstawą osiągnięcia konsensusu.

Grupa może ustalić kolejność oceny poszczególnych dziewięciu kryteriów; nie musi się to odbywać ściśle według kolejności ich numeracji.

### Poszukiwanie konsensusu

W jaki sposób można osiągnąć konsensus?

W procesie dochodzenia do konsensusu można posłużyć się następującą czterostopniową metodą:

1. Przedstawienie wszystkich, indywidualnie określonych przez każdego członka grupy dowodów, dotyczących mocnych stron i obszarów doskonalenia dla każdego podkryterium.

2. Osiągnięcie konsensusu w zakresie mocnych stron i obszarów doskonalenia. Zwykle następuje to po rozpatrzeniu wszystkich dodatkowych dowodów lub informacji.
3. Przedstawienie zakresu indywidualnych ocen punktowych każdego podkryterium.
4. Uzyskanie konsensusu w sprawie punktacji ostatecznej.

Dobre przygotowanie spotkania przez przewodniczącą grupy (np. zebranie ważnych informacji, koordynacja ocen indywidualnych) prowadzi do płynnego przebiegu spotkania i znaczącej oszczędności czasu.

### Badanie z 2005 r. – Wartość dodana dyskusji

Ogólnie rzecz biorąc, praktyczna strona dochodzenia do wniosków wyglądała tak samo, jak w badaniach z 2003 r.: w większości konsensus osiągnęto po przeprowadzeniu dyskusji.

Dyskusja sama w sobie jest często uważana za prawdziwą wartość dodaną samooceny: końcowy rezultat osiągnięcia konsensusu jest czymś więcej niż prostą sumą indywidualnych opinii. Odzwierciedla wspólną wizję całej reprezentatywnej grupy, a tym samym wykracza poza indywidualne opinie, korygując je. Objaśnienie dowodów i podstaw odmiennych poglądów na temat mocnych i słabych stron organizacji często uważa się za ważniejsze niż samą punktację.

Przewodniczący odgrywa kluczową rolę w procesie osiągania konsensusu i ponosi za to odpowiedzialność. We wszystkich przypadkach dyskusja winna bazować na **jednoznacznych dowodach** podjętych działań i **osiągniętych wynikach**. Model CAF zawiera listę odpowiednich przykładów, które pomagają w znalezieniu właściwych dowodów. Nie jest to lista wyczerpująca wszystkie ewentualności ani też nie jest konieczne spełnienie wszystkich możliwych okoliczności, podanych w przykładach; należy brać pod uwagę jedynie te, które są adekwatne dla organizacji. Dobrze jest jednak, gdy grupa poszukuje dodatkowych przykładów, które według niej odpowiadają realiom organizacji.

Celem przykładów jest szczegółowe wyjaśnienie treści podkryteriów po to, aby:

1. zbadać, jak administracja reaguje na wymagania, określone w danym podkryterium,
2. wspomagać proces ustalania dowodów oraz
3. wskazywać dobre praktyki w danym obszarze.

**Jak punktować?**

Metoda CAF oferuje dwa sposoby punktacji: klasyczny i dostrojony – obydwa systemy zostały objaśnione w niniejszej broszurze. Organizacjom niezaznajomionym z samooceną i/lub niedoświadczonym w stosowaniu narzędzi Kompleksowego Zarządzania Jakością zaleca się stosowanie metody klasycznej.

**Czas trwania samooceny**

Opierając się na wynikach badań z 2005 r. i porównując rzeczywistość z rozwiązaniami preferowanymi, można powiedzieć, że okres dwóch, trzech dni to za krótko na przeprowadzenie wiarygodnej oceny, zaś 10 dni to z kolei zbyt długo. Trudno byłoby sugerować idealny terminarz samooceny CAF ze względu na zbyt wiele zmiennych, takich jak cele kierownictwa, czas, zasoby i umiejętności, dostępność danych, informacje i możliwości czasowe zainteresowanych stron, presja polityczna. Jednakże dla większości organizacji normą jest czas do pięciu dni, wliczając przeprowadzenie ocen indywidualnych i spotkanie (spotkania) konsensusowe.

Większość organizacji ukończyła pełny proces zastosowania CAF w ciągu trzech miesięcy, wliczając w to przygotowania, samoocenę, wyciąganie wniosków i stworzenie planu działania.

Trzy miesiące wydają się idealnym okresem, w którym można zachować koncentrację. Jego wydłużenie niesie ryzyko zmniejszenia motywacji i zainteresowania wszystkich zaangażowanych stron. Poza tym, pomiędzy rozpoczęciem a zakończeniem procesu samooceny sytuacja mogłaby się zmienić, a wówczas zarówno ocena, jak i punktacja przestałyby już odpowiadać rzeczywistości. Jest to bardzo prawdopodobne, zważywszy na fakt, że doskonalenie organizacji z użyciem CAF jest procesem dynamicznym i ciągłym, którego częścią jest aktualizacja informacji i danych.

**Krok 6. Przygotuj sprawozdanie z opisem wyników samooceny**

Typowe sprawozdanie z samooceny powinno odzwierciedlać strukturę CAF (jak w schemacie A) i zawierać co najmniej następujące elementy:

- mocne strony i obszary doskonalenia dla każdego podkryterium, poparte odpowiednimi dowodami,
- punktową ocenę, uzasadnioną zapisami w arkuszu oceny,
- propozycje działań doskonalących.

W celu wykorzystania sprawozdania jako podstawy działań doskonalących, jest niezmiernie istotne, aby zostało ono oficjalnie przyjęte, a jeszcze lepiej – zatwierdzone i poparte przez wyższe kierownictwo organizacji. Nie powinno to stanowić problemu, jeśli proces wzajemnej komunikacji przebiegał prawidłowo. Kierownictwo wyższego szczebla powinno potwierdzić zobowiązanie swego udziału w realizacji działań doskonalących. Na tym etapie ważne jest także poinformowanie pracowników organizacji i innych uczestniczących zainteresowanych stron o głównych rezultatach samooceny.

**FAZA 3. Plan doskonalenia, określenie priorytetów****Krok 7. Sporządź projekt planu doskonalenia****Badanie z 2005 r. – Brak pomiarów**

Liczne organizacje napotkały przeszkody podczas pierwszego zastosowania CAF. Głównym problemem wielu organizacji dokonujących samooceny po raz pierwszy był brak pomiarów; w rezultacie, bardzo często pierwszym działaniem usprawniającym było wprowadzanie systemów pomiaru.

Aby spełnić cel zastosowania CAF, procedura samooceny powinna wyjść poza sprawozdanie z samooceny i prowadzić bezpośrednio do sprawozdania z działań na rzecz doskonalenia funkcjonowania organizacji. Plan tych działań jest jednym z podstawowych celów samooceny CAF, a także źródłem informacji ważnych dla strategicznego systemu programowania organizacji. Plan działań musi umożliwiać usprawnianie funkcjonowania organizacji jako całości. Założenia logiczne planu doskonalenia są następujące:

1. Plan ma oznaczać systematyczne zintegrowane planowanie w pełnym zakresie działania i funkcjonowania organizacji.
2. Plan stanowi następstwo sprawozdania z samooceny, zatem opiera się na dowodach i danych dostarczonych przez samą organizację, a także – co jest sprawą zasadniczej wagi – odzwierciedla punkt widzenia jej pracowników.
3. Plan bazuje na mocnych stronach organizacji i odnosi się do jej słabych stron, przypisując każdej z nich odpowiednie działania doskonalące.

### Określanie priorytetowych obszarów doskonalenia

Kierownictwo może życzyć sobie, by plan doskonalenia został przygotowany według uporządkowanego podejścia, uwzględniającego następujące kwestie:

- gdzie chcemy się znaleźć za dwa lata, zgodnie z całościową wizją i strategią organizacji?
- jakie działania trzeba podjąć, by osiągnąć te cele (określona strategia i zadania)?

Proces tworzenia planu doskonalenia można uporządkować w następujący sposób:

Kierownictwo, w uzgodnieniu z zainteresowanymi stronami:

- przyjmuje propozycje usprawnień, ujęte w sprawozdaniu z samooceny i grupuje je tematycznie,
- analizuje obszary doskonalenia i zgłoszone pomysły, po czym formułuje propozycje usprawnień, biorąc pod uwagę strategiczne cele organizacji,
- nadaje priorytety działaniom doskonalącym według uzgodnionych kryteriów, umożliwiających wyliczenie oddziaływania (duże, umiarkowane, słabe) w obszarach doskonalenia, takich jak:
  - strategiczna waga danego działania (zespół oddziaływań na zainteresowane strony, na wyniki organizacji, ich widoczność wewnątrz i na zewnątrz organizacji),
  - łatwość wdrożenia tych działań (rozpoznanie poziomu trudności, potrzebnych zasobów i czasu na realizację),
- tworzy harmonogram z przypisaniem odpowiedzialności za każde działanie, określeniem kluczowych etapów i niezbędnych zasobów (patrz schemat B).

Pożyteczne może być powiązanie podjętych działań doskonalących ze strukturą modelu CAF, co umożliwi przejrzysty ich przegląd w trakcie realizacji.

Jednym ze sposobów określania priorytetów jest połączenie:

- poziomu punktacji dla każdego kryterium lub podkryterium, co daje pojęcie o sprawności organizacji we wszystkich obszarach jej działania,
- kluczowych celów strategicznych.

### Zalecenia

Samoocenę CAF uważa się za początek długofalowej strategii doskonalenia, lecz już jej przeprowadzenie w nieunikniony sposób

wskaże obszary, którymi można się zająć względnie szybko i łatwo. Działania w ich obrębie wzmocnią wiarygodność programu doskonalenia i dostarczą natychmiastowych korzyści z zainwestowanego czasu i szkoleń, a także będą bodźcem do dalszych działań – sukces rodzi kolejny sukces.

Dobrym pomysłem jest zaangażowanie osób przeprowadzających samoocenę w realizację działań doskonalących. Dzięki temu zyskują one osobistą satysfakcję, a ich morale i zaufanie wzrasta. Mogą także stać się ambasadorami przyszłych inicjatyw na rzecz doskonalenia.

### Badanie z 2005 r. – Członkowie grup samooceny (SO)

Członkowie grupy SO poświęcali wiele energii, bardzo często poza godzinami pracy. Bardzo często rozpoczynają pracę w grupie samooceny z pewną podejrzliwością co do użyteczności tego zadania, zaangażowania kierownictwa, niebezpieczeństw bycia szczerym i otwartym, itd. Jednak po jakimś czasie, gdy widzą poważne podejście do problemu, ich motywacja wzrasta, pojawia się nawet zapał i poczucie współwłasności wyników. Mają potencjał, by stać się najbardziej zmotywowanymi kandydatami do zespołów doskonalenia i tak powinni być traktowani.

Jest najlepiej, gdy plan działania, powstały w wyniku samooceny, zostanie włączony do procesu planowania strategicznego organizacji i stanie się częścią całościowego zarządzania nią.

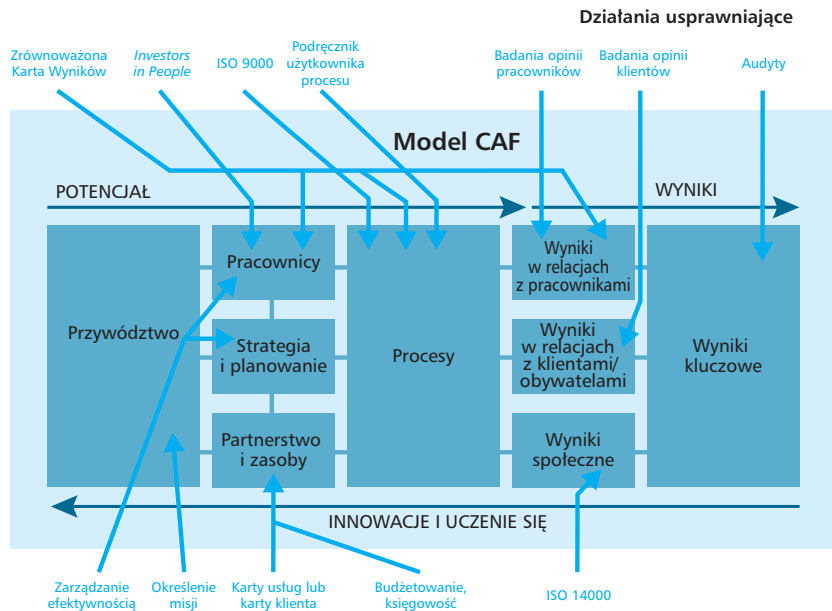
### Krok 8. Upowszechnij informację o planie doskonalenia

Jak już wspomniano, komunikacja jest jednym z podstawowych czynników sukcesu samooceny i następujących po niej działań doskonalących. Działania informacyjne muszą dostarczyć odpowiedniej informacji – poprzez odpowiednie środki przekazu, do odpowiednich grup docelowych i we właściwym czasie: nie tylko przed czy w trakcie samooceny, lecz również po jej ukończeniu. Organizacja powinna sama zdecydować, czy udostępni sprawozdanie z samooceny, jednakże dobrą praktyką jest informowanie całego zespołu pracowników o wynikach procesu samooceny, tj. o głównych wnioskach, o obszarach, którymi trzeba się zająć, oraz o planowanych działaniach doskonalących. W przeciwnym razie wystąpi ryzyko utraty szansy na stworzenie odpowiedniej platformy na rzecz zmiany i doskonalenia. Dobrą praktyką każdego informowania o wynikach jest podkreślanie rzeczy,

które organizacja robi dobrze, oraz zamiarów dalszego doskonalenia – są liczne przypadki, że organizacje zapominają o swych mocnych stronach, traktując je jako coś naturalnego, lub nawet nie zdają sobie sprawy, jak ważne jest świętowanie sukcesu.

### Krok 9. Zrealizuj plan doskonalenia

Jak już wspomniano w opisie kroku 7., bardzo ważne jest stworzenie planu działania wraz z określonymi priorytetami. Wiele z przykładów w modelu CAF można uważać za pierwszy ruch w stronę działań doskonalących. Istniejące dobre praktyki i narzędzia zarządzania można połączyć z różnymi kryteriami modelu. Ich przykłady podane są poniżej.



Realizacja działań doskonalących powinna opierać się na odpowiednim i jednolitym podejściu, obejmującym proces monitorowania i oceny; powinno się określić oczekiwane rezultaty i terminy ich uzyskania, wyznaczyć osoby odpowiedzialne za poszczególne działania („właścicieli”) oraz rozpatrzyć alternatywne scenariusze złożonych działań.

Każdy proces zarządzania jakością powinien opierać się na regularnym monitorowaniu jego realizacji i na ocenie efektów doraźnych i długofalowych. Monitorowanie umożliwia korygowanie planów

w trakcie realizacji, zaś końcowa ocena efektów doraźnych i długofalowych pozwala na sprawdzenie, co osiągnięto i z jakim skutkiem całościowym. Doskonalenie wymaga określenia sposobów pomiaru wyników podjętych działań (wskaźniki wyników działalności, kryteria sukcesu, itd.). Przy realizacji działań doskonalących organizacja może wykorzystać cykl Zaplanuj – Wykonaj – Sprawdź – Popraw. Dla uzyskania pełnych korzyści z usprawnień należy je wbudować w zwykłe procesy organizacji.

Coraz więcej krajów buduje własne systemy uznania jakości w oparciu o CAF. Samoocena CAF może również prowadzić do uznania jakości w ramach programu Poziomy Doskonałości EFQM ([www.efqm.org](http://www.efqm.org))<sup>27</sup>.

Wprowadzanie w życie planów działania CAF ułatwia trwałe stosowanie takich narzędzi zarządzania, jak Zrównoważona Karta Wyników, badania satysfakcji klientów i pracowników, systemy zarządzania wynikami, itd.

#### Badanie z 2005 r. – CAF jako wstęp do TQM

Wyniki badania pokazują, że użytkownicy CAF przed zastosowaniem tej metody w ograniczonym stopniu wykorzystywali narzędzia zarządzania lub instrumenty jakości. Najczęściej wykorzystywano: badania satysfakcji pracowników, audyt zewnętrzny i wewnętrzny, normy ISO 9000:2000 certyfikowane lub nie, zarządzanie projektem oraz Zrównoważoną Kartę Wyników. Stwierdzono bardzo silną ambicję, by w przyszłości wykorzystywać więcej takich narzędzi.

### Krok 10. Zaplanuj następną samoocenę CAF

Ze stosowania cyklu PDCA w zarządzaniu planem działania wynika potrzeba przeprowadzenia ponownej samooceny CAF.

#### Monitoruj postęp i powtórz ocenę

Zaraz po stworzeniu planu działania i rozpoczęciu wprowadzania zmian należy upewnić się, że zmiany te będą pozytywne i nie wywrą niekorzystnego wpływu na wszystko to, co dotychczas organizacja robiła dobrze. Niektóre organizacje trwale włączyły regularną samoocenę do swych procesów planowania – w sposób dostosowany czasowo

<sup>27</sup> W wyniku porozumienia EIPA i EFQM w 2010 r. wdrożono procedurę „Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF” (*The CAF External Feedback*), opartą o zewnętrzną informację zwrotną na temat jakości zastosowania metody CAF przez organizację (przyp. tłum.).

do corocznych terminów określania celów i wnioskowania o przydział zasobów finansowych.

Skale oceny CAF są prostymi, lecz potężnymi narzędziami oceny bieżącego postępu realizacji planu doskonalenia.

#### **Badanie z 2005 r. – Ocena CAF jest na ogół powtarzana co dwa lata**

Organizacje są zgodne, że skuteczność metody CAF wymaga kilkakrotnego jej zastosowania. Preferuje się stosowanie CAF co dwa lata (44% respondentów). Opinia ta jest poparta oceną czasu i inwestycji potrzebnych na wypracowanie rezultatów działań doskonalących.

#### **Dziesięć kroków doskonalenia organizacji według metody CAF**

##### *FAZA 1. Rozpoczęcie drogi z metodą CAF*

#### **Krok 1. Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę (SO)**

- zapewnij jasną decyzję kierownictwa, skonsultowaną z organizacją,
- określ zakres i podejście do SO,
- wybierz rodzaj punktacji,
- wyznacz lidera projektu.

#### **Krok 2. Upowszechnij informację o projekcie samooceny**

- sporządź i wprowadź w życie plan komunikacji,
- pobudzaj uczestnictwo zespołu pracowników w SO,
- w trakcie kolejnych faz informuj wszystkie zainteresowane strony o przebiegu procesu SO.

##### *FAZA 2. Proces samooceny*

#### **Krok 3. Utwórz jedną lub więcej grup samooceny**

- określ liczbę grup samooceny,
- utwórz, według przyjętego zestawu kryteriów, grupę samooceny, reprezentatywną pod każdym względem dla całej organizacji,
- wybierz przewodniczącą grupy,
- zdecyduj, czy menedżerowie mają wejść w skład grupy samooceny.

#### **Krok 4. Zorganizuj szkolenie**

- zorganizuj działania informacyjno-szkoleniowe dla kierownictwa,
- zorganizuj działania informacyjno-szkoleniowe dla grupy samooceny,
- dopilnuj, by lider projektu dostarczył listę odpowiednich dokumentów,
- określ kluczowe zainteresowane strony, dostarczane produkty i usługi oraz kluczowe procesy.

#### **Krok 5. Przeprowadź samoocenę**

- przeprowadź indywidualne oceny,
- uzyskaj konsensus w grupie,
- dokonaj oceny punktowej.

#### **Krok 6. Przygotuj sprawozdanie z opisem wyników samooceny**

##### *FAZA 3. Plan doskonalenia, określenie priorytetów*

#### **Krok 7. Sporządź projekt planu doskonalenia, oparty na przyjętym sprawozdaniu z samooceny**

- określ priorytety działań usprawniających,
- zróżnicuj działania usprawniające według realistycznej skali czasowej,
- włącz plan działania do normalnego procesu planowania strategicznego.

#### **Krok 8. Upowszechnij informację o planie doskonalenia**

#### **Krok 9. Zrealizuj plan doskonalenia**

- określ spójne podejście do monitorowania i oceny działań usprawniających według cyklu PDCA,
- wyznacz osobę odpowiedzialną za każde działanie,
- trwale stosuj odpowiednie narzędzia zarządzania.

#### **Krok 10. Zaplanuj następną samoocenę**

- dokonaj oceny działań usprawniających poprzez nową samoocenę.



**Schemat A – Arkusz pro-forma samooceny dla punktacji klasycznej**

**Kryterium 1. Przywództwo**

**Ocena kryterium**  
Uwzględnij dowody wskazujące, co przywództwo organizacji robi, aby:

**Podkryteria**

- 1.1. Wytaczać kierunki działania organizacji poprzez sformułowanie jej wizji, misji i wartości
- 1.2. Opracowywać i wdrażać system zarządzania organizacją, jej funkcjonowaniem i zmianą
- 1.3. Motywować i wspierać pracowników organizacji, a także być dla nich wzorcem wypełniania roli
- 1.4. Zarządzać relacjami z politykami i innymi zainteresowanymi stronami w celu zapewnienia wspólnej odpowiedzialności

Podkryteria	Mocne strony	Obszary doskonalenia	Ocena punktowa/100 i uzasadnienie	Pozycje listy działań (opcjonalnie)
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Suma/400				
Średnia/100				

**Schemat B – Arkusz planu działania**

**Plan działania 1. (przykład – Przywództwo)**

<b>Działanie 1.1.</b>	opis działania
<b>Sponsor:</b>	przedstawiciel(e) kierownictwa najwyższego szczebla, odpowiedzialny za określone działanie, pragnie jego ukończenia i wspiera je; osoba, którą można uważać za końcowego użytkownika
<b>Odpowiedzialny za działanie:</b>	wymieniona z nazwiska lub funkcji osoba odpowiedzialna za realizację działania
<b>Zespół w składzie:</b>	określone osoby, które mają pracować przy realizacji działania; mogą to być zarówno pracownicy organizacji, jak i osoby spoza niej
<b>Kontakt:</b>	
<b>Zakres</b>	
<b>Zainteresowanie strony</b>	
<b>Mocne strony określone w samoocenie</b>	
<b>Obszary doskonalenia z opisem</b>	
<b>Rozwiązania alternatywne do rozważenia</b>	
<b>Ograniczenia</b>	
<b>Potrzebne zasoby ludzkie (liczba osobodni)</b>	
<b>Budżet</b>	
<b>Oczekiwany efekt</b>	
<b>Data rozpoczęcia</b>	
<b>Szacowany termin zakończenia</b>	

## Benchlearning

---

### Definicja

Głównym celem działań w zakresie *benchlearningu* i/lub *benchmarkingu* jest znalezienie lepszych sposobów wykonywania konkretnych działań pod kątem poprawy ogólnego funkcjonowania organizacji. Inspiracją są zazwyczaj lepsze wyniki, osiągnięte przez inne organizacje.

W swej najprostszej postaci *benchmarking* jest procesem, w ramach którego organizacja znajduje inne odpowiednie organizacje, z którymi może porównywać swą działalność i wyniki. Technika ta może być potężnym i skutecznym instrumentem rozwoju organizacji, oparta jest bowiem na rozsądnych zasadach, takich jak „nie wyważać otwartych drzwi” czy „uczyć się od innych”. Osiągnięciu tego celu służy metoda CAF, a także inne odpowiednie narzędzia analizy organizacyjnej.

W odróżnieniu od klasycznego *benchmarkingu*, pojęcie *benchlearning* niekoniecznie oznacza poszukiwanie porównywalnych organizacji i stosowanie jednoznacznych wskaźników dla bezpośrednich porównań. *Benchlearning* kładzie większy nacisk na proces uczenia się od innych niż na porównywanie. Celem *benchlearningu* jest uczenie się na podstawie mocnych stron innych organizacji, uczenie się od nich tego, co robią dobrze, unikanie popełnianych przez nie błędów, a także szukanie inspiracji dla własnej pracy. Jest to aktywny, ciągły proces, a nie tylko akt porównania punktów odniesienia – faktów i mierników.

Z pojęciem *benchlearningu* nierozdzielnie związane są dobre praktyki. Partnerów *benchlearningu* należy wybierać spośród organizacji stosujących dobre praktyki, które – po zaadaptowaniu i wdrożeniu we własnej organizacji – prowadzą do poprawy jej funkcjonowania. Warto zauważyć, że poszukiwania partnerów *benchlearningu* nie powinny się ograniczać jedynie do organizacji podobnych do naszej; w istocie innowacje często są inspirowane wnioskami z dziedzin bardzo odmiennych. Wprowadzając we własnej organizacji to, czego nauczyliśmy się od innych, tworzymy tym samym nasze własne dobre praktyki.

### CAF a benchlearning

Samoocena to wstępny krok w kierunku procesów *benchlearningu* i późniejszych zmian, ponieważ umożliwia diagnozę organizacji, czyli poznanie i zrozumienie jej mocnych stron i obszarów doskonalenia. Zanim wprowadzimy *benchlearning*, powinniśmy mieć jasny obraz obecnego działania organizacji, by móc określić obszary i kryteria, które będą podstawą procesu jej doskonalenia.

*Benchlearning* z zastosowaniem CAF może oznaczać, że organizacja dokonała oceny swoich działań i wyników w co najmniej czterech kluczowych obszarach:

- pracownicy organizacji,
- klienci,
- zewnętrzne środowisko działania organizacji,
- ogólne wyniki organizacji.

Ocena wyników osiągniętych w tych kluczowych obszarach da nam wszechstronny obraz osiągnięć organizacji, a także dostarczy dane o wynikach i odpowiednie mierniki.

Jednakże po to, by móc uzyskać cały zakres korzyści z działań w ramach *benchlearningu*, trzeba również rozważyć kwestię rządzenia organizacją i sposobu kierowania nią; znajduje to odbicie w kryteriach Potencjału modelu CAF, opisujących, w jaki sposób organizacja podchodzi do takich spraw jak wyznaczanie celów, rozwój zasobów ludzkich, funkcja przywództwa, zarządzania zasobami i procesami, itd.

Przedmiotem *benchlearningu* może być każda funkcja, proces i zadanie organizacji. Korzyścią powiązania inicjatyw typu *benchlearning* z metodą CAF jest to, że struktura CAF z 9 kryteriami głównymi i 28 podkryteriami może być użyta do określenia problematycznych

obszarów organizacji i poszukiwania takich partnerów, którzy w tych obszarach osiągają dobre wyniki.

Samoocena z zastosowaniem CAF powinna prowadzić do naszkicowania planu działania dotyczącego obszarów **doskonalenia**. Uczenie się od innych organizacji to tylko jeden z możliwych sposobów realizacji działań usprawniających. Tak jak w przypadku samooceny, *benchlearning* jest nierozzerwalnie związany z ciągłością i doskonaleniem wyników w długim okresie.

Wobec wzrastającego stosowania metody CAF w Europie, znalezienie partnera *benchlearningu* poprzez CAF staje się coraz łatwiejsze. Centrum Zasobów CAF przy EIPA, wspomagane przez korespondentów krajowych i powiązaną sieć organizacji, prowadzi spis użytkowników CAF w Europie i zachęca ich do wprowadzania dobrych praktyk do bazy danych EIPA.

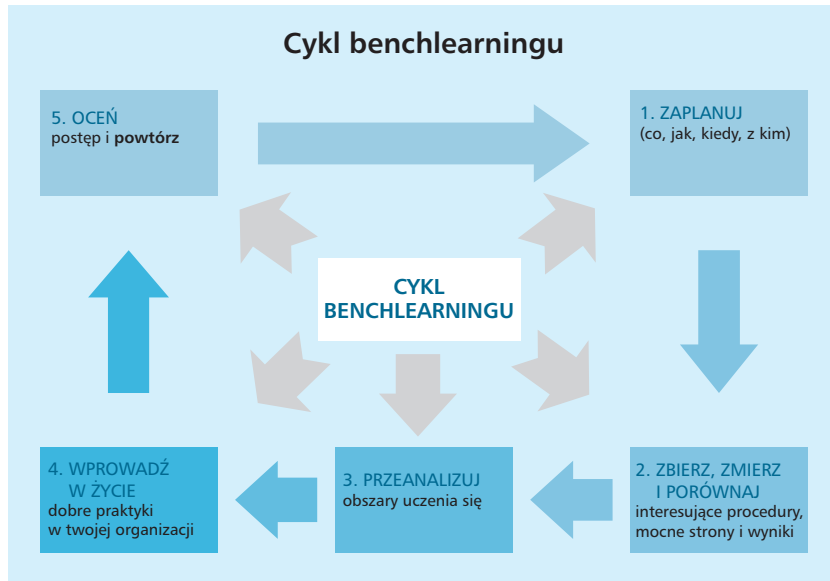
Rejestrując się jako użytkownik CAF na stronie Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej (EIPA) – [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu), organizacja może wprowadzić dane na swój temat, punktację samooceny CAF (opcjonalnie, z zachowaniem poufności) oraz informację o dobrych praktykach.

Poprzez dostęp do kluczowych informacji baza danych może pomóc organizacjom sektora publicznego w ustaleniu odpowiednich partnerów *benchlearningu*, tj. umożliwić im wyszukanie użytkowników CAF w określonym kraju, sektorze działalności lub obszarze dobrych praktyk.

### Cykl benchlearningu a projekt

*Benchlearning* można przedstawić schematycznie jako cykl pięciostopniowy:

1. zaplanuj,
2. zbierz, zmierz i porównaj,
3. przeanalizuj,
4. wprowadź w życie,
5. oceń i powtórz.



### 1. Zaplanuj

W ramach pierwszego etapu projektów *benchlearningowych*, jakim jest planowanie, następuje poszukiwanie odpowiednich partnerów, określenie ich, a następnie skontaktowanie się z nimi.

Projekt *benchlearningu* może obejmować dwóch lub więcej partnerów. Bardzo ważne jest, by każda organizacja wyznaczyła kierownika projektu. Można również wybrać koordynatora spośród uczestników projektu. Partnerzy powinni uzgodnić obszary i/lub rezultaty, jakimi się zajmą, z uwzględnieniem ról i wkładu każdego z nich. Zawsze powinni mieć na uwadze dostosowanie wniesionego wkładu i uzyskiwanych korzyści, tworząc sytuacje typu „wygrany-wygrany” dla wszystkich partnerów. Partnerzy powinni też uzgodnić kodeks postępowania, który może uwzględniać dotrzymywanie terminów i bezpieczeństwo informacji.

### 2. Zbierz, zmierz i porównaj

W drugim etapie następuje zebranie interesujących nas procedur postępowania, sugestii organizacji partnerskich i wyników osiągniętych przez nie w odpowiednich obszarach. Dane te można uzyskać za pomocą odpowiednio przygotowanych ankiet, spotkań roboczych, a także wizyt na miejscu. Wszystkie zebrane informacje – zarówno

o sukcesach, jak i porażkach – należy porównać i zmierzyć oraz określić wstępne warunki powodzenia.

### 3. Przeanalizuj

Trzecim etapem jest dokonanie analizy. Uczestniczące organizacje mają za zadanie określić przyczyny problemów powstałych w poszczególnych obszarach – a w miarę możliwości także tkwiące u korzeni problemów ich przyczyny – oraz przemyśleć ich wykorzystanie jako klucza do pomyślnego przeprowadzenia pierwszych kroków w rozwiązaniu problemów. Kiedy znane są już przyczyny problemów, należy wybrać lub zaadaptować dobre praktyki albo określić inne, potencjalnie skuteczne, rozwiązania. Zaleca się również, aby uczestnicy projektu ustalili, dlaczego pewne procedury, metody i rezultaty są bardziej odpowiednie lub skuteczne od innych, oraz aby udokumentowali swe wnioski.

### 4. Wprowadź w życie

Czwartym etapem jest realizacja. Obejmuje on wybranie dobrych pomysłów, sugestii procedur lub rozwiązań oraz ich wprowadzenie do codziennej praktyki organizacji. Kluczowym czynnikiem powodzenia tej fazy jest pełna zgoda, uczestnictwo i zaangażowanie pracowników. Oczywiście, pracownicy powinni być powiadamiani o postępach projektu na każdym jego etapie poprzez zwyczajowe kanały komunikacji wewnątrzorganizacyjnej.

Trzeba także sporządzić szkic sprawozdania końcowego, zawierającego listę sugestii w zakresie dobrych praktyk, ich realizacji i oczekiwanych wyników (długofalowych rezultatów).

### 5. Oceń

Etapem końcowym jest ewaluacja wyników projektu. Dokonuje się wówczas oceny rezultatów *benchlearningu* i podejmuje się decyzje o następnych krokach. Kroki te mogą dotyczyć doskonalenia istniejących procesów poprzez nowe sugestie czy pomysły. Co najważniejsze – stałe doskonalenie to proces dynamiczny, wywierający wpływ na wszystkie zainteresowane strony, a tym samym powodujący konieczność ich zaangażowania. Aby móc dokonywać pomiaru wprowadzanych regularnie usprawnień, ważne jest monitorowanie osiąganego postępu. Zaleca się zatem, by organizacje powtarzały pełną samoocenę w oparciu o metodę CAF.

## Potencjalne pułapki

- Ograniczenie się do własnego sektora przy poszukiwaniu partnerów *benchlearningu*. Niektóre procesy, jak np. pomiar satysfakcji klientów lub pracowników – choć stosowane w różnych sektorach – są wspólne i mogą być skutecznie porównywane przez organizacje różnego rodzaju. Chodzi więc o to, by „wyjść poza własne cztery ściany”.
- Skupienie się wyłącznie na porównaniu pomiarów wyników działalności, bez brania pod uwagę procesów i działań prowadzących do powstania dobrych praktyk.
- Wyobrażanie sobie, że *benchmarking* ma być szybki lub łatwy.
- Zużywanie zbyt dużej ilości czasu i innych zasobów na daną fazę procesu.
- Oczekiwanie, że wszystkie części składowe organizacji dadzą się porównać z innymi organizacjami.
- Żądanie informacji i danych, samemu nie będąc przygotowanym do dzielenia się własnymi informacjami i danymi – lub odwrotnie: oczekiwanie, że inne organizacje otwarcie podzielą się informacjami mającymi dla nich wartość gospodarczą; doświadczenie pokazuje jednak, że tam, gdzie właściwe partnerstwo nawiązano na samym początku, organizacje chętnie dzielą się większością informacji; podstawą sukcesu projektów *benchlearningowych* jest poszanowanie innych i współpraca w duchu prawdziwego partnerstwa.
- Im dłużej trwa projekt *benchlearningu*, tym trudniejsze staje się utrzymanie entuzjazmu i zaangażowania osób odpowiedzialnych za jego promowanie, a nade wszystko za realizację.

## Słownik terminów

### Analiza SWOT (*SWOT analysis*)

Analiza mocnych (*Strengths*) i słabych (*Weaknesses*) stron organizacji oraz szans (potencjalnych korzyści – *Opportunities*) i zagrożeń (potencjalnych trudności – *Threats*)<sup>28</sup>.

### Audyt (*Audit*)

Audyt jest formą niezależnej oceny, mającej na celu zbadanie i ocenę działalności organizacji i jej wyników. Najpowszechniejsze rodzaje audytu to: audyt<sup>29</sup> finansowy, operacyjny, informatyczny, audyt zgodności i audyt zarządzania. Można rozróżnić trzy poziomy działań kontrolnych w ramach audytu:

- kontrola wewnętrzna, przeprowadzana przez kierownictwo,
- audyt wewnętrzny, przeprowadzany przez niezależną jednostkę w ramach organizacji (obok działań w ramach audytu zgodności może również odgrywać rolę w kontrolowaniu efektywności wewnętrznego zarządzania organizacją),
- audyt zewnętrzny, wykonywany przez niezależny organ spoza organizacji.

### Badanie ankietowe (*Survey*)

Gromadzenie danych dotyczących opinii, postaw lub wiedzy osób i grup. Często uczestniczy w nim tylko pewien wycinek danej populacji.

### Benchmark (*Benchmark*)

Osiągnięcie na najwyższym zmierzonym poziomie (niekiedy określane jako „najlepszy w klasie” – zob. „*Benchmarking*” poniżej); punkt odniesienia lub standard pomiaru do przeprowadzania porównań; także poziom osiągnięć uznany za wzorzec doskonałości dla danego procesu.

<sup>28</sup> Mocne i słabe strony odnoszą się do sytuacji wewnątrz organizacji (wymiar wewnętrzny), a szanse i trudności dotyczą okoliczności w wymiarze zewnętrznym, czyli w otoczeniu organizacji (przyj. tłum.).

<sup>29</sup> Nie ma jednomyślności co do pisowni „audyt” czy „audit”: aktualnie przeważa opinia, że pisownię „audit” można stosować jedynie w odniesieniu do oceny zgodności systemu zarządzania z wymogami normy ISO – patrz PN-EN ISO 9001:2009 (przyj. tłum.).

**Benchmarking (Benchmarking)**

Istnieją liczne definicje *benchmarkingu*, ale kluczowym określeniem tego pojęcia jest „dokonywanie porównań z innymi”.

*Benchmarking* oznacza po prostu dokonywanie porównań z innymi organizacjami, a przez to uczenie się z wniosków, ujawnionych przez te porównania (źródło: *European Benchmarking Code of Conduct*).

W praktyce pojęcie *benchmarking* oznacza zwykle:

- systematyczne porównywanie różnych aspektów działalności (funkcji lub procesów) z organizacjami, których działanie uważa się za dobre; czasami używa się określenia „najlepszy w klasie”, ale ponieważ nigdy nie można być pewnym, kto jest najlepszy, zaleca się określać je jako „dobre”,
- wykrywanie luk w działalności organizacji,
- poszukiwanie świeżych podejść, które można wnieść do doskonalenia działalności,
- konsekwentne wprowadzanie usprawnień, a także
- podążanie ich śladem poprzez monitorowanie postępu i ocenę korzyści.

Stosowany w europejskiej administracji publicznej *benchmarking* zazwyczaj koncentruje się na aspekcie uczenia się, jest zatem coraz częściej określany jako *benchlearning* – uczenie się doskonalenia poprzez dzielenie się wiedzą, informacją, niekiedy też zasobami, uznawane za skuteczny sposób wprowadzania zmiany organizacyjnej. Ponadto zmniejsza ryzyko, jest skuteczny i pozwala zaoszczędzić czas.

- **Benchmarking strategiczny**

Pojęcie używane tam, gdzie organizacja stara się poprawić swoje wyniki poprzez analizowanie długofalowych strategii i ogólnych podejść, które umożliwiły sukces innym dobrze działającym organizacjom. Obejmuje ono porównanie najważniejszych aspektów, takich jak kluczowe kompetencje, opracowanie nowych produktów i usług, zmiana profilu działania lub doskonalenie zdolności radzenia sobie ze zmianami w otoczeniu.

**Burza mózgów (Brainstorming)**

Wykorzystywana jako narzędzie pracy zespołowej, służące do nieskrępowanego generowania pomysłów w krótkim czasie. Najważniejszą zasadą tej metody jest unikanie jakiegokolwiek krytyki w fazie tworzenia pomysłów.

**Cele (Objectives/goals/aims/targets)**

Sformułowanie pożądanej sytuacji, określające pożądane efekty lub wyniki, zawarte w misji organizacji.

- **Cele strategiczne (Strategic objectives)**

Ogólne cele średnio- i długookresowe, wskazujące ogólny kierunek, w którym organizacja chce zmierzać. Opisują ostateczne wyniki lub efekty (długofalowe), jakie organizacja chce realizować.

- **Cele operacyjne (Operational objectives)**

Konkretne sformułowanie celów strategicznych, np. na poziomie jednostki organizacyjnej. Cele operacyjne można w każdej chwili przekształcić w zespół działań i zadań.

**Cele SMART (SMART objectives)**

Cele określają, co organizacja chce osiągnąć. Cele powinny być „SMART”, co oznacza:

- ściśle określone – precyzujące, co chcemy osiągnąć (*Specific*),
- mierzalne – dające się określić ilościowo (*Measurable*),
- osiągalne (*Achievable*),
- realistyczne – biorące pod uwagę, czy mamy niezbędne zasoby (*Realistic*),
- określone w czasie – możliwe do zrealizowania w zaplanowanym czasie (*Timed*).

**Cykl PDCA**

Czteroetapowy cykl, przez który, zgodnie z cyklem Deminga<sup>30</sup>, trzeba przejść w procesie stałego doskonalenia:

- Zaplanuj (faza projektowania – *Plan*),
- Wykonaj (faza wykonania – *Do*),
- Sprawdź (faza kontroli – *Check*),
- Popraw (faza działania, adaptacji i korekty – *Act*).

Cykl ten podkreśla, że programy doskonalenia muszą się zacząć od starannego planowania, że muszą prowadzić do skutecznego działania, podlegać sprawdzeniu i ewentualnej adaptacji, a następnie – kontynuując cykl – muszą ponownie przejść do fazy starannego planowania.

**Diagram procesu (Process diagram)**

Graficzne przedstawienie ciągu działań, przebiegających w ramach procesu.

<sup>30</sup>Nazywany też cyklem Shewharta lub cyklem Shewharta-Deminga (przyp.tum.).

**Dobra/najlepsza praktyka** (*Good/best practice*)

Szczytowe wyniki, metody albo podejścia, które prowadzą do wyjątkowych osiągnięć.

Najlepsza praktyka jest pojęciem względnym i czasami wskazuje na innowacyjne lub interesujące praktyki biznesowe, jakie zostały rozpoznane poprzez *benchmarking*. Podobnie jak w przypadku pojęcia *benchmark*, lepiej posługiwać się terminem „dobra praktyka”, ponieważ nigdy nie wiadomo, czy nie istnieje praktyka jeszcze lepsza.

**Doskonałość** (*Excellence*)

Wyróżniająca się praktyka w zarządzaniu organizacją i osiąganiu wyników, zgodnych z zestawem sformułowanych przez EFQM fundamentalnych Zasad Doskonałości według Kompleksowego Zarządzania Jakością. Zasady te obejmują: zorientowanie na wyniki, skupienie na klientach/obywatelach, przywództwo i stałość celów, zarządzanie przez fakty i procesy, współuczestnictwo pracowników, ciągłe doskonalenie, wzajemnie korzystne partnerstwo, odpowiedzialność społeczną organizacji.

**Dowody** (*Evidence*)

Informacje potwierdzające stwierdzenia lub fakty. Dowody uważa się za bardzo ważne dla sformułowania zdecydowanych wniosków lub osądów.

**Działania kontynuacyjne** (*Follow-up*)

Podjęte po zakończeniu procesu samooceny i wprowadzeniu zmian w organizacji działania następcze, ukierunkowane na pomiar stopnia zrealizowania określonych wcześniej celów. Przeanalizowanie tego obszaru może doprowadzić do podjęcia nowych inicjatyw i działań, dostosowujących strategię i planowanie do nowych okoliczności.

**E-administracja** (*e-Government*)

Wykorzystanie technologii komunikacyjnych i informatycznych w administracji publicznej. W połączeniu z nowymi umiejętnościami i zmianą organizacyjną pomaga usprawnić usługi publiczne i procesy demokratyczne, a także umocnić wsparcie dla polityki społecznej. E-administrację uważa się za sposób wprowadzenia lepszej i bardziej wydajnej administracji. Może usprawnić opracowywanie i wdrażanie polityki społecznej oraz wspomóc sektor publiczny w radzeniu sobie z potencjalnie sprzecznym oczekiwaniem dostarczania lepszych usług przy użyciu skromniejszych zasobów.

**Efekty bezpośrednie** (*Output*)

Bezpośrednie rezultaty działalności, którymi mogą być zarówno produkty, jak i usługi. Należy rozróżniać efekty pośrednie i końcowe: pierwsze z nich to produkty czy usługi dostarczone z jednego działu do drugiego w ramach organizacji, drugie zaś dostarczane są odbiorcom na zewnątrz organizacji.

**Efekty długofalowe** (*Outcomes*)<sup>31</sup>

Efekt całościowy, wywierany przez efekty bezpośrednie na zainteresowane strony lub ogół społeczeństwa.

*Przykłady efektów bezpośrednich i skutków długofalowych:* ostrzejsze wymogi dotyczące posiadania broni palnej skutkują mniejszą liczbą pozwoleń. Efektem pośrednim jest mniejsza liczba wystawionych pozwoleń. Efektem końcowym jest to, że mniej broni palnej krąży w społeczeństwie. Efekty bezpośrednie prowadzą do uzyskania skutku długofalowego, którym jest wyższy poziom bezpieczeństwa oraz silniejsze jego odczucie przez obywateli.

**Efektywność** (*Effectiveness*)

Zależność pomiędzy wyznaczonym długofalowym celem organizacji a osiągniętym rezultatem, jego następstwem lub oddziaływaniem.

**Efektywność kosztowa** (*Cost effectiveness*)

Zależność pomiędzy efektami długofalowych celów organizacji a kosztami ich uzyskania – jeśli to możliwe – z uwzględnieniem także kosztów społecznych. Zob. także „Efektywność”.

**Ekonomia** (*Economy*)<sup>32</sup>

Ekonomia i oszczędność odnoszą się do rozważnego zarządzania finansami, z uwzględnieniem redukcji kosztów poprzez stosowanie takich rozwiązań, jak wydajniejsze procesy zaopatrzenia oraz oszczędności pieniężne, które nie mają wpływu na jakość efektów lub celów.

**Etyka** (*Ethics*)

Etykę w służbie publicznej można określić jako zestaw wspólnych wartości i norm do przestrzegania przez urzędników podczas wykonywania obowiązków. Moralny charakter tych norm i wartości, który może

<sup>31</sup> W wymiarze procesów lub celów strategicznych – misji lub wizji (przyp. tłum.).

<sup>32</sup> Ekonomia może oznaczać oszczędność, ale dotyczy głównie wydajnego zarządzania wszystkimi posiadanymi zasobami – por. hasło „Wydajność – Efektywność – Oszczędność” (przyp. red.).

być zarówno spisany, jak i domniemany, odnosi się do tego, co uważamy za zachowanie właściwe lub niewłaściwe, dobre lub złe.

Podczas gdy wartości wyznaczają zasady moralne, normy mogą również określać, co jest w danej sytuacji poprawne pod względem tak moralnym, jak i prawnym.

### **Innowacyjność** (*Innovation*)

Proces przekładania dobrych pomysłów na nowe usługi, procesy, narzędzia, systemy i relacje międzyludzkie. Organizację można uznać za innowacyjną, gdy do wykonywania zadań stosuje metody nowe na danym stanowisku pracy lub gdy oferuje klientom nową usługę, świadczoną w sposób inny od dotychczasowych, jak np. samoobsługa drogą internetową.

### **ISO**

Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) jest ogólnosiątkową siecią, która ustala, jakie normy międzynarodowe są potrzebne biznesowi, władzom publicznym i społeczeństwu, określa te normy we współpracy z sektorami, które będą je stosować, przyjmuje je według przejrzystych procedur z uwzględnieniem wkładu danego kraju i upowszechnia ich stosowanie na całym świecie. Normy ISO wyszczególniają wymagania dla najnowocześniejszych produktów, usług, procesów, materiałów i systemów, a także wymogi w zakresie oceny zgodności oraz praktyk kierowniczych i organizacyjnych.

### **Jakość** (*Quality*)

Dostarczanie jakości w sektorze publicznym dotyczy maksymalizacji wartości produktów i usług oferowanych wszystkim zainteresowanym stronom w obszarze politycznym i finansowym. TQM koncentruje się na procedurach i procesach, które uważa się za pomocne w upowszechnianiu jakości.

- **Kontrola jakości** (*Quality control*)

Systematyczne kontrolowanie zdolności organizacji do tworzenia profesjonalnej jakości oferowanych i świadczonych usług. Systematyczność polega na tym, że rezultaty wynikają z zaplanowanych, celowych wysiłków. Niektóre organizacje wybierają systemy kontroli jakości oparte na podręcznikach jakości lub podręcznikach procesów. Systemy kontroli jakości zwykle zawierają wyselekcjonowany zbiór wytycznych do praktycznego stosowania kontroli jakości oraz metod jej pomiaru i doskonalenia.

- **Zarządzanie jakością** (*Quality management*)

Metoda zapewniania wydajności i efektywności wszystkich działań, niezbędnych do zaprojektowania, opracowania i wdrożenia produktu czy usługi, w aspekcie całego systemu i wyników jego działania.

- **System zarządzania jakością** (*Quality management system*)

System określania polityki i procedur niezbędnych do doskonalenia, kontroli i włączania procesów, prowadzący ostatecznie do lepszych wyników działalności.

### **Klient/obywatel** (*Customer/citizen*)

Termin ten jest stosowany dla podkreślenia dwoistej relacji pomiędzy administracją publiczną i odbiorcami usług publicznych z jednej strony, a z drugiej – członkami całego społeczeństwa, którzy jako obywatele i podatnicy są zainteresowani tymi usługami i ich skutkami.

### **Kluczowe wyniki działalności** (*Key performance results*)

Wyniki osiągnięte przez organizację w zakresie strategii i planowania związanego z potrzebami i wymaganiami różnych zainteresowanych stron (wyniki zewnętrzne) oraz wyniki dotyczące zarządzania organizacją i jej doskonalenia (wyniki wewnętrzne).

### **Kluczowy czynnik sukcesu** (*Critical success factor*)

Warunki wstępne, które muszą być spełnione dla osiągnięcia zamierzonego celu strategicznego. Pojęcie to akcentuje znaczenie kluczowych działań lub rezultatów tam, gdzie osiągnięcie zadowalających wyników jest warunkiem powodzenia organizacji.

### **Kodeks postępowania** (*Code of conduct*)

Wyraźnie sformułowane lub domniemane zasady i zalecenia, dotyczące wzorców postępowania poszczególnych osób, grup zawodowych, zespołów lub organizacji. Kodeks postępowania może też dotyczyć konkretnych działań, takich jak audyt lub *benchmarking*, i często odnosi się do standardów etycznych.

### **Kompetencja** (*Competence*)

Kompetencje obejmują wiedzę, umiejętności i postawy danej osoby, wykorzystywane praktycznie podczas pracy. Jeśli ktoś ma możliwości pomyślnego wykonywania zadań, jest uważany za osobę o wysokich kompetencjach.



**Kompleksowe Zarządzanie Jakością** (*Total Quality Management – TQM*)

Filozofia zarządzania zorientowana na klienta, której celem jest stałe doskonalenie procesów działalności przy pomocy narzędzi analitycznych i pracy zespołowej z udziałem wszystkich pracowników. Istnieje kilka modeli TQM, najczęściej stosowane to: model EFQM, model CAF, model Nagrody Malcolma Baldrige'a (USA), ISO 9004.

**Konflikt interesów** (*Conflict of interest*)

W sektorze publicznym pojęcie to oznacza konflikt pomiędzy obowiązkiem publicznym a prywatnymi interesami urzędnika, kiedy to jego prywatne interesy mogą w sposób niewłaściwy wpłynąć na wykonywanie przezeń obowiązków służbowych. Nawet wówczas, gdy nie ma dowodów niewłaściwych działań, konflikt interesów może stworzyć wrażenie niestosowności, które podważa zaufanie do prawidłowości działania danej osoby.

**Konsensus** (*Consensus*)

Zgodnie z sugestią zawartą w tym słowie, oznacza ono osiągnięcie zgody; zwykle następuje to po wstępnej samoocenie, gdy osoby oceniające zbierają się, by porównać i przedyskutować indywidualne oceny i punktacje. Proces ten zazwyczaj kończy się wraz osiągnięciem przez nie porozumienia w sprawie połączonej punktacji i ogólnej oceny organizacji.

**Kultura organizacyjna** (*Organisational culture*)

Pełen zakres zachowań, etyki i wartości praktykowanych, przekazywanych i umacnianych przez członków organizacji; na kulturę organizacji wpływa tradycja narodowa oraz system społeczno-polityczny i prawny.

**Mapa procesu** (*Process map*)

Graficzne przedstawienie ciągu mechanizmów działających pomiędzy procesami.

**Misja** (*Mission*)

Opis tego, co organizacja powinna osiągnąć na rzecz zainteresowanych nią stron. Misja organizacji sektora publicznego wynika z kierunków polityki publicznej, a także jej umocowania ustawowego.

Jest to „racja bytu” organizacji.

Ostateczne cele, jakie organizacja stawia sobie w kontekście swej misji, określone są w jej wizji<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Zob. także: „Wizja” (przyj. red.).

**Nakład** (*Input*)

Każda informacja, wiedza, materiał lub inne zasoby wykorzystane w procesie wytwarzania.

**Ocena** (*Evaluation*)

Badanie w celu ustalenia, czy podjęte działania dały pożądane efekty i czy inne działania mogłyby dać lepsze rezultaty mniejszym kosztem.

**Ocena pracy/Ocena wyników** (*Appraisal/Performance appraisal*)

Pojęcie „ocena wyników” powinno być rozumiane w kontekście zarządzania. Zwykle system zarządzania organizacją obejmuje indywidualną ocenę wyników pracowników. To działanie pomaga monitorować wyniki wydziału lub całej organizacji poprzez zsumowanie indywidualnych wyników na poszczególnych poziomach organizacji. Najpowszechniejszą formą tej oceny jest indywidualna rozmowa, przeprowadza z pracownikiem przez bezpośredniego zwierzchnika. W trakcie takiej rozmowy, oprócz wyników pracy, można również poddać ocenie inne aspekty zatrudnienia danej osoby, na przykład poziom wiedzy i kompetencji zawodowych, co pozwala na określenie potrzeb szkoleniowych. Według podejścia TQM, na szczeblu indywidualnym stosuje się cykl PDCA (*Plan – Do – Check – Act*), oparty na zasadzie ciągłego doskonalenia: ZAPLANUJ zadania na nadchodzący rok, WYKONAJ te zadania, SPRAWDŹ ich wykonanie w trakcie rozmowy oceniającej, POPRAW – jeśli to konieczne w następnym roku – kompetencje, sposoby, cele.

Istnieje kilka sposobów na poprawę obiektywizmu oceny wyników, m.in.:

- ocena pionowa, w której menedżerowie są oceniani przez bezpośrednich podwładnych,
- ocena 360°, w której menedżerowie są oceniani z różnej perspektywy, a więc przez dyrektorów, współpracowników, pracowników równorzędnych i klientów.



**Odpowiedzialność (Accountability)**

Termin ten oznacza poczucie zobowiązania do odpowiadania na nałożone i przyjęte obowiązki oraz do sprawozdawania o wykorzystaniu powierzonych zasobów<sup>34</sup>. Osoby przyjmujące odpowiedzialność odpowiadają za udzielanie odpowiedzi na pytania i zdawanie sprawy z kontrolowanych przez siebie zasobów i działań przed osobami, które tę odpowiedzialność egzekwują. Zatem obie strony mają swoje obowiązki.

**Odpowiedzialność społeczna organizacji (Corporate social responsibility)**

Oznacza zaangażowanie organizacji sektora prywatnego lub publicznego do uczestnictwa w działaniach na rzecz zrównoważonego rozwoju i poprawy jakości życia, podejmowanych we współpracy z pracownikami, ich rodzinami, społecznością lokalną i ogółem społeczeństwa. Celem jest uzyskanie jednoczesnych korzyści dla organizacji i dla szerszego społeczeństwa.

**Okres (Term)**

Określony czas, w jakim powinny zostać osiągnięte wyniki:

- okres krótki: zazwyczaj odnosi się do terminów poniżej roku,
- okres średni: zazwyczaj odnosi się do terminów od jednego roku do pięciu lat,
- okres długi: zazwyczaj odnosi się do terminów dłuższych niż pięć lat.

**Organizacja publiczna/administracja publiczna (Public service organisation/Public administration)**

Organizacja publiczna to każda instytucja, organizacja usługowa lub system pod kierunkiem i kontrolą polityczną władzy wybieralnej (na poziomie krajowym, federalnym, regionalnym lub lokalnym). Obejmuje organizacje, które mają do czynienia z formułowaniem polityki i egzekwowaniem prawa, tzn. sprawami, których nie można utożsamiać ściśle z usługami.

**Partnerstwo (Partnership)**

Współpraca z innymi podmiotami na zasadach komercyjnych lub niekomercyjnych w celu osiągnięcia wspólnego celu, a tym samym tworząca nową wartość dla organizacji i jej klientów (zainteresowanych stron).

<sup>34</sup>Język angielski rozróżnia odpowiedzialność jako wewnętrzne zobowiązanie (*accountability*) od odpowiedzialności wyznaczonej w związku z pełnioną funkcją (*responsibility*), którą można – w odróżnieniu od tej pierwszej – przekazać (delegować) podwładnemu (przyj. tłum.).

**Plan działania (Action Plan)**

Dokument określający kolejne zadania, przydzielenie odpowiedzialności za ich wykonanie, efekty realizacji projektu (np. cele/terminy) i potrzebne zasoby (np. liczba godzin, ilość pieniędzy).

**Polityka publiczna (Public policy)**

Celowy tok działań podejmowanych przez organy rządzące i funkcjonariuszy publicznych wobec problemu lub sprawy w obrębie interesu publicznego. Obejmuje działania i ich brak, decyzje i brak decyzji, wskazuje sugestie wyboru pomiędzy rozwiązaniami konkurencyjnymi.

**Pomiar postrzegania (Perception measurement)**

Pomiar subiektywnych odczuć i opinii poszczególnych osób lub grup, np. postrzeganie przez klienta jakości produktu lub usługi.

**Pracownicy (People)**

Wszystkie osoby zatrudnione przez organizację – w pełnym lub częściowym wymiarze czasu pracy lub zatrudnieni czasowo.

**Procedura (Procedure)**

Klarowny i szczegółowy opis sposobu, w jaki powinny przebiegać poszczególne działania.

**Proces (Process)**

Zespół działań przekształcających nakłady w efekty, prowadzących tym samym do wytworzenia wartości dodanej. Charakter procesu w organizacjach publicznych może być bardzo zróżnicowany, od działań względnie ogólnych, takich jak uczestnictwo w określaniu polityki lub regulacja działań gospodarczych, do bardzo konkretnych działań w zakresie świadczenia usług.

Wyróżniamy następujące rodzaje procesów:

- procesy podstawowe, o decydującym znaczeniu dla świadczenia produktów i usług,
- procesy pomocnicze, związane z zapewnieniem niezbędnych zasobów,
- procesy zarządcze, sterujące organizacją i procesami pomocniczymi,
- procesy kluczowe, czyli te spośród wyżej wymienionych, które mają największe znaczenie dla organizacji.

**Proces ciągłego doskonalenia** (*Continuous improvement process*)

Bieżące doskonalenie procesów biznesowych pod względem jakości, ekonomii lub czasu trwania cyklu. Warunkiem wstępnym jest zazwyczaj uczestniczenie w tym procesie wszystkich zainteresowanych stron.

**Przejrzystość** (*Transparency*)

Przejrzystość kojarzy się z otwartością, komunikowaniem się i z odpowiedzialnością. Nazwa ta jest metaforycznym rozszerzeniem znaczenia stosowanego w fizyce: przedmiot przejrzysty to taki, przez który wszystko widać. Przejrzyste procedury obejmują otwarte spotkania, jawne sprawozdania finansowe, ustawodawstwo dotyczące swobody dostępu do informacji, przeglądy budżetu, audyty, itd.

**Przeprojektowanie procesowe** (*Business Process Re-engineering, Re-engineering, BPR*)

Istniejące procesy zawsze można udoskonalić drogą drobnych adaptacji (podejście Kaizen<sup>35</sup>).

W niektórych wszakże przypadkach może się okazać, że podejście to już nie wystarcza dla osiągnięcia pożądaných celów i cały proces trzeba zaprojektować na nowo. Takie podejście nosi nazwę „przeprojektowania procesowego” lub, z angielska, „re-engineeringu”. Jego idea polega na całkowitym przeprojektowaniu procesu, co stwarza możliwość dokonania wielkiego skoku naprzód i ważnego przełomu. Po wprowadzeniu nowego procesu, można powrócić do metody ciągłych, stopniowych udoskonaleń na rzecz jego optymalizacji.

**Przywódcy** (*Leaders*)

Termin ten tradycyjnie jest kojarzony z osobami odpowiedzialnymi za organizację.

**Przywódcztwo** (*Leadership*)

Sposób, w jaki liderzy tworzą i umożliwiają realizację misji i wizji organizacji. Odzwierciedla sposób, w jaki określają oni wartości niezbędne dla długookresowego sukcesu i jak wdrażają je poprzez odpowiednie działania i zachowania. Wskazuje też, w jaki sposób przywódcy osobiście angażują się w zapewnienie, stosowanie i analizowanie systemu zarządzania organizacją oraz w zapewnienie nieustannego nastawienia na zmianę i innowację.

<sup>35</sup>Wywodząca się z japońskiej tradycji filozofia ciągłego doskonalenia, oparta na pomysłowości w wynajdywaniu i wdrażaniu rozwiązań prostych, możliwych do zastosowania i nie wymagających nakładów finansowych (przyp. tłum.).

**Rządzenie** (*Governance*)

Główne elementy dobrego rządzenia w sferze publicznej są wyznaczone przez system sprawowania władzy i kontroli. Obejmują one: obowiązek składania sprawozdań z osiągnięcia wyznaczonych celów, przejrzystość działań i procesów decyzyjnych wobec zainteresowanych stron, wydajność i efektywność, reagowanie na potrzeby społeczne, wyprzedzanie problemów i tendencji oraz poszanowanie prawa i zasad.

**Sieć** (*Network*)

NiefORMALNA organizacja, łącząca pracowników lub organizacje, która może mieć (choć niekoniecznie) formalne kanały sterowania. Uczestników sieci często łączą wspólne wartości i interesy.

**Sprawozdanie z samooceny (z konsensusu)** (*Consensus or Self-assessment report*)

Sprawozdanie opisujące wyniki samooceny. Musi obejmować mocne strony i obszary doskonalenia organizacji. Może też zawierać (opcjonalnie) propozycje usprawnień w ramach niektórych kluczowych projektów.

**Strategia** (*Strategy*)

Długofalowy plan działań o określonych priorytetach, zaprojektowany dla osiągnięcia głównego lub całościowego celu długofalowego albo dla zrealizowania misji.

**Uczenie się** (*Learning*)

Nabywanie i przyswajanie wiedzy i informacji, które może prowadzić do poprawy i zmiany.

Przykłady działań związanych z uczeniem się w organizacji obejmują *benchmarking* i *benchlearning*, przeprowadzane wewnątrz i zewnątrz organizacji, a także audyty oraz badanie dobrych praktyk. Przykłady indywidualnego uczenia się obejmują szkolenia i rozwój umiejętności.

- **Środowisko uczenia się** (*Learning environment*)

Środowisko w obrębie wspólnoty pracowniczej, w którym ma miejsce uczenie się poprzez nabywanie umiejętności, dzielenie się wiedzą, wymianę doświadczeń i dialog na temat dobrych praktyk.

- **Organizacja ucząca się** (*Learning organisation*)

Organizacja, w której pracownicy stale poszerzają swoje możliwości w zakresie osiągnięcia pożądaných wyników, w której wspiera się nowe sposoby myślenia, w której uwalniane są zbiorowe aspiracje i w której pracownicy ciągle uczą się dla dobra całej organizacji.

**Upodmiotowienie (Empowerment)**

Proces przekazywania większych uprawnień decyzyjnych osobom lub grupom pracowników. Może być stosowane wobec obywateli lub pracowników poprzez angażowanie osób bądź całych grup i nadawanie im określonego stopnia niezależności w działaniu czy podejmowaniu decyzji.

**Wartość (Value)**

Wartości mogą być pieniężne, socjalne, kulturowe i moralne. Wartości moralne mają charakter bardziej uniwersalny, natomiast wartości kulturowe mogą się różnić w zależności od organizacji lub kraju. Wartości kulturowe organizacji winny być upowszechniane i przestrzegane oraz powiązane z misją organizacji. Wartości organizacji prywatnego biznesu i organizacji typu non-profit mogą się od siebie dość znacznie różnić.

**Wizja (Vision)**

Osiągalne wyobrażenie tego, co organizacja pragnie robić i gdzie pragnie dotrzeć. Kontekst tego wyobrażenia określa misja organizacji<sup>36</sup>.

**Właściciel procesu (Process owner)**

Osoba odpowiedzialna za projektowanie, doskonalenie i realizację procesów, ich koordynację i włączenie do funkcjonowania organizacji. Obowiązki tej osoby obejmują:

- Zrozumienie procesu: jak w praktyce przebiega jego realizacja?
- Ukierunkowanie procesu: jak wpasowuje się w szerszą wizję? Kim są zainteresowane strony wewnątrz i na zewnątrz organizacji i czy zaspokajane są ich oczekiwania? Jakie są powiązania z innymi procesami?
- Informowanie o danym procesie zainteresowanych stron wewnętrznych i zewnętrznych.
- Monitorowanie i pomiar procesu: w jakim stopniu proces jest wydajny i efektywny?
- *Benchmarking* procesu: jak działają inne organizacje i czy możemy się czegoś od nich nauczyć?
- Spojrzenie na proces pod kątem wizji: jaka jest długofalowa wizja procesu i co należy zrobić, by ją zrealizować?
- Sprawozdawanie z przebiegu procesu: co w szczególności można usprawnić? Jakie są jego słabe strony i jak się nimi zająć?

Stosując to postępowanie, osoba odpowiedzialna za proces ma szansę stale go doskonalić.

<sup>36</sup>Zob. też: „Misja” (przyp. red.).

**Wskaźniki (Indicators)**

Miary, które mają charakter wskaźnikowy, tj. pokazujący długofalowe efekty działania.

- **Wskaźniki działalności (Performance indicators)**

Są to liczne mierniki operacyjne, używane w administracji publicznej, by pomóc:

- monitorować,
- zrozumieć,
- przewidywać,
- usprawniać

funkcjonowanie i wyniki.

Przy pomiarze wyników działalności organizacji używa się kilku określeń: mierniki, wskaźniki, parametry, wyniki długofalowe. Jednak ścisła terminologia dotycząca pomiaru jest mniej ważna, a powinniśmy używać określeń, z którymi jesteśmy zaznajomieni i które nam najbardziej odpowiadają. Zgodnie z zasadą Pareto<sup>37</sup>, ok. 20% naszego działania dostarcza 80% rezultatów. Ważne jest zatem, żebyśmy mierzyli przynajmniej sprawność tych procesów, które decydują o osiągnięciu pożądanych wyników.

- **Kluczowe wskaźniki działalności (Key performance indicators)**

Wskaźniki najważniejsze, stosowane do pomiaru sprawności kluczowych procesów (w gruncie rzeczy tych samych, co procesy zawarte w kryteriach 4. i 5. modelu CAF), które z największym prawdopodobieństwem wpłyną na wydajność i efektywność kluczowych długofalowych wyników działalności.

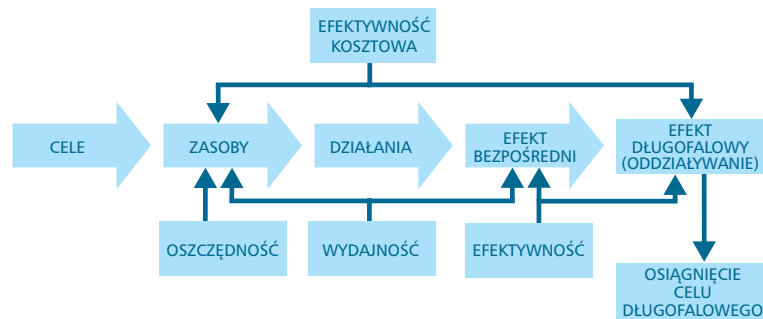
Dobrym przykładem może być sprawność procesów dostarczania produktów i usług klientom/obywatelom jako wskaźnik poziomu satysfakcji klientów w obszarze wyników dotyczących klientów/obywateli.

**Wydajność (Efficiency)**

Stosunek efektów długofalowych do nakładów lub kosztów. Wydajność i produktywność można uważać za to samo. Produktywność można mierzyć sposobami uwzględniającymi łączny nakład wszystkich czynników produkcji (ogólny czynnik wzrostu) lub określony czynnik (wydajność pracy lub wydajność kapitałowa).

<sup>37</sup>Sformułowana przez włoskiego ekonomistę Vilfredo Pareto i upowszechniona w wielu dziedzinach, m.in. w zarządzaniu jakością, zasada, według której 20% zasobów związanych jest z 80% rezultatów (np. 20% pracowników generuje 80% zysku); w praktyce proporcja ta bywa różna, a zasada Pareto oznacza po prostu statystyczną koncentrację danej cechy (przyp. tłum.).

### Wydajność – Efektywność – Oszczędność (Efficiency – Effectiveness – Economy)



### Wyniki działalności (Performance)

Miara osiągnięć danej osoby, zespołu, organizacji lub procesu.

### Wzór wypełniania roli (Role model)

Osoba lub organizacja, która służy innym jako wzorzec określonego zachowania lub roli społecznej; osoba, którą należy naśladować i uczyć się od niej.

### Zainteresowane strony (Stakeholders)<sup>38</sup>

Zainteresowane strony to wszyscy, którzy mają interes – finansowy lub inny – w działalności organizacji, np. decydenci polityczni, klienci/obywatele, pracownicy, społeczeństwo, organa kontroli, media, partnerzy, itd. Zainteresowanymi stronami są również organizacje rządowe.

### Zarządzanie wiedzą (Knowledge management)

Systematyczne i jednoznaczne zarządzanie istotną wiedzą oraz powiązanymi procesami jej tworzenia, porządkowania, rozprzestrzeniania, użytkowania i wykorzystywania.

Warto zauważyć, że wiedza obejmuje zarówno wiedzę „niemą” (zawartą w ludzkich umysłach), jak i wyrażoną (skodyfikowaną i wyrażoną jako informacja zawarta w bazach danych, dokumentach, itp.). Dobry program zarządzania wiedzą jest ukierunkowany na procesy rozwoju i transferu wiedzy w obydwu, wymienionych wyżej, podstawowych formach. Wiedza najważniejsza dla większości organizacji obejmuje zazwyczaj: wiedzę o klientach, wiedzę o procesach, wiedzę

o produktach i usługach dostosowanych do potrzeb odbiorców, wiedzę o pracownikach, pamięć organizacyjną (która zatrzymuje wiedzę z przeszłości lub z dowolnego obszaru organizacji), wiedzę o relacjach, wiedzę o kapitale intelektualnym (obejmującą jego pomiar i zarządzanie nim). W zarządzaniu wiedzą wykorzystuje się wiele różnych praktyk i procesów. Najbardziej powszechne z nich to: tworzenie i odkrywanie, dzielenie się i uczenie się, porządkowanie i zarządzanie.

### Zarządzanie zasobami ludzkimi (Human resources management)

Zarządzanie, rozwój i wykorzystywanie wiedzy, umiejętności i pełnego potencjału pracowników organizacji; ma na celu wspieranie polityki publicznej i planowania biznesowego oraz skutecznego sterowania ich procesami.

### Zarządzanie zmianą (Change management)

Zarządzanie zmianą obejmuje zarówno zainicjowanie potrzebnych zmian w organizacji, zazwyczaj poprzedzone ustaleniem harmonogramu modernizacji i reform, jak i przejęcie kontroli nad dynamiką zmian przez ich porządkowanie, wdrażanie i wspieranie.

### Zasoby (Resources)

Zasoby obejmują wiedzę, pracowników, kapitał, budynki lub technologie, które organizacja wykorzystuje w realizacji swych zadań.

### Z dołu do góry (Bottom-up)

Kierunek przepływu, np. informacji lub decyzji, z niższych poziomów organizacji ku poziomom wyższym. Przeciwnie niż „z góry w dół” (zob. poniżej – przyp. red.).

### Z góry w dół (Top-down)

Przepływ informacji i decyzji w ramach organizacji ze szczebli wyższych do szczebli niższych. Przeciwnie niż z dołu do góry.

### Zrównoważona Karta Wyników (Balanced Scorecard – BSC)

Zrównoważona Karta Wyników to zespół wskaźników ilościowych, pozwalających ocenić, w jakim stopniu organizacja pomyślnie zrealizowała swoją misję i cele strategiczne. Wskaźniki te obejmują cztery aspekty, którymi są: innowacyjność i uczenie się (zarządzanie pracownikami), procesy wewnętrzne, klienci i zarządzanie finansami. Wskaźniki każdego aspektu są powiązane wzajemnie w sposób przyczynowo-skutkowy.

<sup>38</sup> W praktyce stosuje się też niekiedy termin „interesariusze” (przyp.red.).

Powiązania te oparte są na założeniach, które muszą być nieustannie weryfikowane.

Zrównoważona Karta Wyników (BSC) jest również bardzo przydatnym narzędziem informowania pracowników organizacji i zainteresowanych stron na temat stopnia realizacji planu strategicznego.

Zrównoważona Karta Wyników jest coraz częściej stosowana w Europie. Warto zauważyć, że można ją też wykorzystywać w ocenie CAF.

#### **Zróżnicowanie (Diversity)**

Zróżnicowanie związane jest z istnieniem różnic. Może odnosić się do różnic wartości, postaw, kultur, poglądów filozoficznych, przekonań religijnych, wiedzy, doświadczenia czy stylu życia pomiędzy grupami lub jednostkami w ramach grupy. Może również dotyczyć płci, przynależności narodowej lub etnicznej, niepełnosprawności lub wieku. W administracji publicznej zróżnicowanie organizacji jest odzwierciedleniem zróżnicowania społeczeństwa, któremu ona służy.

Wspólna Metoda Oceny (CAF) jest rezultatem współpracy pomiędzy ministrami państw członkowskich UE odpowiedzialnymi za administrację publiczną.

CAF stanowi wspólne narzędzie wspomagania organizacji sektora publicznego w całej Europie w procesie wdrażania technik zarządzania jakością w administracji publicznej. Dostarcza prostych i łatwych w użyciu zasad, umożliwiających samoocenę organizacji sektora publicznego.

CAF Resource Centre  
European Institute of Public Administration  
P.O. Box 1229  
6201 BE Maastricht  
The Netherlands  
Tel.: + 31 43 3296 317; Fax: + 31 43 3296 296  
E-mail: [caf@eipa.eu](mailto:caf@eipa.eu)  
[www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)







